



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: CYNTHIA PAOLA GÓNGORA CUEVA, CC. 172362546-1, autora del trabajo de graduación intitulado: “PLAN DE MEJORA DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES”. Proyecto diseñado para Fundación Visual Profesionales de la Visión en el año 2013., previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2014

CYNTHIA PAOLA GÓNGORA CUEVA

CC. 172362546-1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE MEJORA DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE
INCIDEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES.
Proyecto diseñado para Fundación Visual Profesionales de la Visión en el año 2013.**

Cynthia Paola Góngora Cueva

DIRECTOR:

Mtr. Luis Aguilar

2014

Dedicatoria

A mis padres y mi familia quienes me han apoyado en este proceso de crecimiento y desarrollo.

Los amo, gracias por ser el pilar de mi vida.

Agradecimiento

A mi familia, amigos y mi director quienes me enseñaron que para alcanzar mis objetivos
debo ser persistente y no rendirme a pesar de las adversidades.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Datos de la organización	2
1.3 Características	2
1.4 Contexto	3
1.5 Planteamiento del problema	4
1.6 Justificación.....	5
1.7 Objetivos	6
1.7.1 Objetivo General	6
1.7.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Generalidades	7
2.2 Clima Organizacional.....	8
2.3 Dimensiones de Clima Organizacional	9
2.4 Comportamiento Organizacional	11
2.5 Factores de clima organizacional y su incidencia con el sentido de pertenencia	14
2.5.1 Motivación	14
2.5.1.1 Teorías de la Motivación.....	14
2.5.2 Satisfacción en el trabajo.....	18
2.5.3 Compromiso	20
2.6 Sentido de pertenencia	21
2.6.1 Factores Individuales.....	21
a. Personalidad	22
b. Valores	23
c. Actitud.....	23
d. Percepción	24
2.6.2 Factores grupales.....	24
a. Dinámica de grupos.....	24
2.6.3 Factores Organizacionales.....	27
a. Comunicación	27
b. Liderazgo.....	29
2.7 Desarrollo organizacional	31

2.8 Importancia del estudio	32
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	34
Etapa I: Recolección de información	34
Etapa II. Diseño de herramienta de evaluación.....	36
Etapa III. Definición de escala de medición.....	44
Etapa IV. Aplicación de la encuesta.....	45
Etapa V. Análisis y presentación de resultados.....	46
CAPITULO 4: PLANES DE ACCIÓN.....	54
4.1 PROGRAMA “SOMOS FUNDACIÓN VISUAL”	54
4.2 PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	67
4.3 PRODUCTO	73
4.3.1 Supuestos:	73
4.3.2 Precondiciones:	73
4.3.3 Indicadores:	74
4.3.4 Sostenibilidad:	74
4.3.5 Monitoreo	75
4.3.6 Evaluación.....	76
4.3.7 Destinatarios / as	76
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 CONCLUSIONES	77
5.2 RECOMENDACIONES	79
6. REFERENCIAS	81
7. ANEXOS	82
Anexo 1: Entrevista inicial	82
Anexo 2: Focus Group	83
Anexo 3: Encuesta de clima organizacional.....	84
Anexo 4: Entrevista situación actual	85
Anexo 5: Memo informativo.....	86
Anexo 6: Análisis de resultados por factor	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Organigrama Fundación Visual.....	3
Tabla 2. Dimensiones de clima organizacional	37
Tabla 3. Dimensiones y factores de clima organizacional	38
Tabla 4. Indicadores de medición - Dimensión camaradería	39
Tabla 5. Indicadores de medición - Dimensión respeto	40
Tabla 6. Indicadores de medición - Dimensión imparcialidad.....	41
Tabla 7. Indicadores de medición - Dimensión credibilidad.....	42
Tabla 8. Indicadores de medición - Dimensión orgullo	43
Tabla 9. Escalas y parámetros de medición	44
Tabla 10. Distribución de colaboradores por sucursales	45
Tabla 11. Distribución de colaboradores por área.....	46
Tabla 12: Resultados Dimensión Camaradería	47
Tabla 13: Resultados Dimensión Respeto.....	48
Tabla 14: Resultados Dimensión Imparcialidad	49
Tabla 15. Resultados dimensión credibilidad.....	50
Tabla 16 Resultados Dimensión Orgullo	51
Tabla 17. Modelo de tabulación de resultados encuesta	52
Tabla 18 Resultados dimensión credibilidad	53
Tabla 19. Actividades de acción - Compañerismo.....	55
Tabla 20. Presupuesto actividades compañerismo	57
Tabla 21. Actividades de acción - Trabajo en equipo	59
Tabla 22. Presupuesto trabajo en equipo.....	62
Tabla 23. Actividades de acción - Comunicación.....	63
Tabla 24. Presupuesto comunicación	66

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, son entidades compuestas por personas que buscan un fin común; es importante conocer sus metas, reglamentos, estructura, tecnología y demás características que forman parte de su entorno. De esta forma, las personas podrán desarrollarse de manera natural dentro de la misma y conocer si dichas características tienen relación con lo que aspiran en cuanto a lo profesional y personal. (Espinoza, Gallardo, Hernández, 2011).

Cada organización se ve afectada por los cambios sociales y tecnológicos de manera constante; tal como lo menciona Guizar (2004) varias organizaciones han podido desarrollarse a pesar de estos cambios, pues han tenido la habilidad de interactuar con fuerzas que influyen de manera externa e interna. Así pues los factores internos, pueden ser desarrollados y permitir una fácil adaptación al cambio para conseguir éxito en sus objetivos y disminuir el impacto que las variables externas pueden ejercer.

Actualmente existen estudios que evalúan conductas, valores, actitudes y competencias de la gente y las organizaciones para enfrentar los cambios, y así poder diagnosticar y proponer acciones frente a los mismos, con el fin de alcanzar mejores niveles de productividad de las personas (Espinoza, Gallardo, Hernández, 2011). En la presente disertación se realizará un análisis de los factores existentes en el ambiente interno de una organización, los cuales influyen en el compromiso, identidad y pertenencia de los colaboradores de Fundación visual, empresa que ofrece servicios de salud visual.

CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Plan de Mejora de los Factores de Clima Organizacional que inciden en el Sentido de Pertenencia de los Colaboradores.

Proyecto diseñado para la Fundación Visual Profesionales de la Visión en el año 2013.

1.2 Datos de la organización

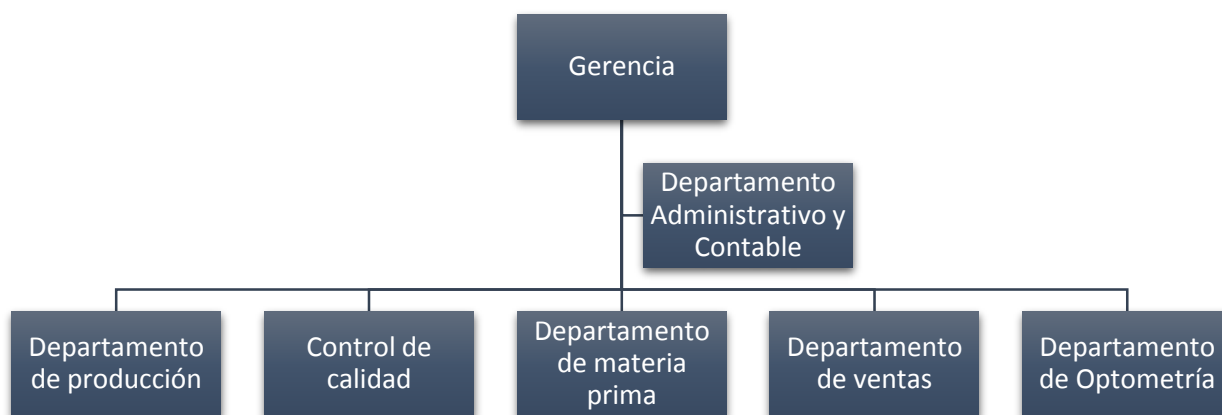
- **Nombre:** Fundación Visual Profesionales de la Visión.
- **Actividad:** Servicios de salud visual.
- **Ubicación:** La Matriz está ubicada en la Av. 10 de Agosto 5896 y José Arízaga; cuenta con sucursales en las ciudades de Esmeraldas, Chone, Manta, Portoviejo, Latacunga, Otavalo, Santo Domingo, Ambato, Cuenca, Gualaceo, Azogues.

1.3 Características

Fundación Visual es una institución de ayuda social especializada en la salud visual, cuya misión es minimizar las carencias y necesidades visuales, especialmente de la población más vulnerable y necesitada, es una Empresa creada hace ocho años, en la actualidad cuenta con 36 sucursales y 68 colaboradores a nivel nacional, entre ellas constan filiales que cuentan con diferentes estilos de administración, las sucursales con reporte directo hacia el Gerente son 12 incluida la matriz, con un total de 43 colaboradores (Fundación Visual, 2011).

Fundación Visual se encarga de brindar asesoría completa a nivel ocular ofreciendo exámenes visuales, oftalmológicos, adaptación y elaboración de lentes de contacto, progresivos y bifocales. La Empresa cuenta con su propio laboratorio, garantizando el montaje de lentes de acuerdo a la necesidad de sus clientes y efectivizando la entrega inmediata de los mismos (Fundación Visual, 2011). Los departamentos con los que cuenta la empresa son:

Tabla 1 Organigrama Fundación Visual



Fuente: Fundación Visual (2013).

Elaborado por: Cynthia Góngora (2014)

1.4 Contexto

Fundación Visual se encuentra en un medio competitivo en cuanto a empresas de salud visual, siendo su mayor competencia Fundación Vista para todos, Óptica Profesional, Óptica los Andes y GMO, el ofrecer un servicio de calidad con precios cómodos ha sido la herramienta que ha permitido mantenerse en el medio e incrementar su cartera de clientes y llegar a todos los niveles socioeconómicos, permitiéndole crecer en número de colaboradores e incrementar

su producción por lo que ha requerido realizar cambios en cuanto a su administración y estructura (Góngora, 2012).

Fundación Visual cumple con todas las normativas que exige el tener una empresa en el país como permisos del Ministerio de Salud, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, permisos municipales, cuerpo de bomberos, entre otras entidades de control.

De acuerdo al reglamento para el ejercicio de la optometría (1979), para poder ejercer actividades de salud visual como optometría y óptica es importante que los optómetras cuenten con diplomas y/o certificados que acreditan tener una preparación para el desempeño de sus actividades, cumpliendo con esta disposición los profesionales que prestan sus servicios en Fundación Visual cuentan con diplomas que acreditan la culminación de su carrera (Fundación Visual, 2012).

1.5 Planteamiento del problema

Fundación Visual es una empresa ecuatoriana sin fines de lucro que lleva ocho años en el mercado, mostrando crecimiento tanto en producción como capital humano. A medida de su crecimiento ha implementado estrategias, procedimientos, funciones, y demás procesos necesarios para que una empresa pueda marchar de manera adecuada. A pesar de esto, en la Empresa aún existen factores de desarrollo personal y clima organizacional que requieren ser desarrollados, tales como: beneficios al personal, sistemas de recompensas, comunicación, liderazgo, entre otros, es importante tomar en cuenta estos factores para mejorar las condiciones internas de la Empresa (Góngora, 2012).

Existen autores como Robbins (2009) y Newstrom (2011) que han desarrollado estudios sobre los factores que influyen dentro de una organización y en especial el efecto que generan en el comportamiento de los miembros de la misma, por lo que, en la actualidad es importante tomar en cuenta dichos aspectos para ofrecer un ambiente laboral adecuado, con el fin de que los colaboradores se sientan identificados con la organización y cumplan con los objetivos y metas organizacionales.

El enfoque del presente proyecto de disertación se orienta en generar un valor agregado en Fundación Visual, empresa sin fines de lucro, proponiendo planes de acción que permitan contar con colaboradores comprometidos e identificados con la empresa.

1.6 Justificación

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2011), Newstrom (2011) y Robbins (2009), en la actualidad, es importante que una organización cuente con personas comprometidas y leales con la empresa para obtener resultados óptimos en el desempeño de sus funciones, por lo que los líderes tienen un reto importante al trabajar por el desarrollo de sus colaboradores y satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

El presente proyecto se basa en la contribución de planes de mejora que permitan desarrollar el compromiso e identificación de los miembros de Fundación Visual; cuyo objetivo es que los colaboradores aprovechen sus destrezas y habilidades, incrementando su productividad y desempeño, permitiendo el cumplimiento de las metas organizacionales.

Este proyecto implica un reto importante para la investigadora de la presente Disertación, pues implica la adquisición de nuevos conocimientos y a su vez la aplicación de lo aprendido en el transcurso de la carrera de Psicología Organizacional, ya que las acciones de mejora se establecerán sobre la base de un enfoque psicológico que permita generar dentro de la Fundación Visual una perspectiva humanista que busque el beneficio y desarrollo, tanto en aspectos personales como en aspectos profesionales de los colaboradores.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

- Diseñar acciones de mejora para incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Fundación Visual.

1.7.2 Objetivos Específicos

- 1.** Determinar la incidencia que tienen los factores de clima organizacional a ser medidos, en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Fundación Visual.
- 2.** Diagnosticar la situación actual del sentido de pertenencia mediante la adaptación de la encuesta de clima organizacional a la realidad de la empresa.
- 3.** Desarrollar las acciones que sustenten y permitan el mejoramiento del Sentido de Pertenencia de los colaboradores de la Fundación Visual.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades

Las organizaciones son entidades constituidas por varios factores, siendo las personas el más importante; ya que gracias a su esfuerzo, habilidades y conocimientos permiten incrementar la productividad, rentabilidad y competitividad dentro de la organización. En la actualidad, los líderes se han enfocado en el desarrollo y bienestar de los colaboradores, considerándolos como parte importante para la consecución de objetivos (Chiavenato, 2011). Por este motivo, la remuneración en base al cumplimiento de metas ya no es suficiente, ahora se propone compensarlos por su alto desempeño y brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que en la actualidad las personas buscan trabajos que representen un reto y les permitan aprovechar sus habilidades (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

Actualmente los líderes de las organizaciones deben comprender que es importante conocer las necesidades, opiniones y sugerencias de sus colaboradores, ya que de esta manera podrán aprovechar sus capacidades para desarrollar equipos de trabajo que permitan motivar e incrementar su identificación con la Empresa (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011). Tal como menciona Newstrom (2011) esto puede ser conocido mediante el estudio de la influencia que tienen los individuos en la interacción de grupos y la conducta que presentan dentro de la organización, estudio denominado comportamiento organizacional.

2.2 Clima Organizacional

El clima organizacional ha sido concepto de estudio para autores que se han enfocado en la importancia de ofrecer un ambiente laboral adecuado para los miembros de una empresa. A continuación, se presentan posturas frente a este factor:

Chiavenato (2009) afirma que el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento y a su vez se ven influidas por la motivación; por otro lado, Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente interno de una organización percibido por los individuos en base a la interacción y estructura organizacional, determinando su comportamiento y satisfacción en el lugar de trabajo.

De acuerdo a los conceptos anteriormente mencionados, el clima organizacional se puede definir como el ambiente interno, propio de una organización, consecuencia de la interacción de factores personales de los miembros de una organización que determinan su comportamiento e influyen en su productividad y eficiencia en su trabajo. (Chiavenato, 2009; Méndez, 2006).

Newstrom (2011) menciona que dentro de toda organización es importante mantener un adecuado ambiente laboral con el fin de asegurar el cumplimiento de funciones, generar un nivel de satisfacción y compromiso altos, permitiendo a sus miembros desarrollar y explotar sus capacidades y habilidades incrementando la productividad de la empresa.

2.3 Dimensiones de Clima Organizacional

Existen características del ambiente interno de una empresa que permiten analizar su influencia en el comportamiento organizacional; a continuación, se presentan las dimensiones definidas por investigadores que han realizado estudios sobre clima organizacional (Sandoval, 2004):

Litwin y Stiger (1978, p.48, citado en Sandoval, 2004) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima organizacional en una determinada empresa las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Por otro lado Brunet (1987) se refiere a 11 dimensiones como autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, toma de decisiones y apoyo.

Para realizar una medición del clima organizacional, es importante tomar en cuenta las dimensiones a ser evaluadas debido a que cada organización es diferente y no se puede regir a una postura definida, ya que depende de la necesidad que presenta la misma al momento de realizar el análisis de clima organizacional (Sandoval, 2004).

Dentro de toda organización es fundamental realizar diagnósticos para conocer el nivel de satisfacción de sus colaboradores, de esta manera se identificarán aquellos factores que influyen en el desempeño de las funciones y en los resultados que se obtienen por parte del personal. Se debe analizar de qué manera dichos factores representan una influencia negativa o positiva en el ambiente interno de la empresa, todo esto, con el fin de emprender planes de acción que

permitan desarrollar los factores que lo requieran, para así ofrecer un adecuado ambiente de trabajo a los colaboradores de la organización. Es importante que en los planes de desarrollo sean tomadas en cuenta las necesidades tanto personales como profesionales de los individuos, ya que esto permitirá incrementar la productividad de los mismos, pues se encontrarán identificados y comprometidos con la organización (Zepeda, 1999).

Newstrom (2011) establece las fases que se deben seguir para la aplicación de una encuesta que permitan medir la satisfacción de los colaboradores:

- **Paso 1:** identificar el objetivo de aplicar la encuesta
- **Paso 2:** contar con el compromiso de las autoridades de la organización
- **Paso 3:** realizar la encuesta
- **Paso 4:** aplicar la encuesta
- **Paso 5:** tabular los resultados
- **Paso 6:** realizar el análisis de los resultados obtenidos
- **Paso 7:** informar y retroalimentar a los colaboradores
- **Paso 8:** ejecutar planes de acción
- **Paso 9:** monitoreo de resultados

Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto; adicionalmente, se debe aplicar de acuerdo a la realidad de cada organización para obtener resultados objetivos y reales con el fin de establecer planes de acción viables.

Emprender planes de acción que impliquen cambios no siempre es fácil, pero es importante validar las ventajas que esto tendrá dentro de la organización, por este motivo es importante promover cambios en las organizaciones con el fin de ofrecer un ambiente favorable a los colaboradores (Newstrom 2011).

De acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2009) y Newstrom (2011), el ambiente interno depende de variables personales, grupales y organizacionales, por lo que, se debe conocer de qué manera dichas variables interactúan dentro de una organización y si están influyendo de manera positiva o negativa dentro la misma, permitiendo así conocer sobre qué factores se debe tomar decisiones y cuales requieren ser desarrollados. Por este motivo, en este capítulo se aborda el estudio de la interacción que estos factores anteriormente mencionados influyen en el comportamiento de los individuos generando una propia identidad dentro de una organización.

2.4 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio del conocimiento sobre la forma en que la gente actúa dentro de una organización, la cual depende de diferentes fuerzas como individuos, grupo, estructura, tecnología y ambiente y la manera en que estos contribuyen a la organización (Newstrom, 2011, Robbins, 2009).

Debido a que estas fuerzas o determinantes influyen en el comportamiento organizacional, es importante conocer las características e intereses de las personas, la relación que existe entre

la coordinación de la estructura y las actividades que realiza cada persona, el equilibrio entre la tecnología y lo social; y por último, los factores internos y externos que influyen en la organización. De esta manera, se puede mantener equilibrio entre el comportamiento de los individuos y lo que se espera de ellos para el cumplimiento de objetivos organizacionales (Newstrom, 2011).

Robbins (2009) propone el desarrollo de un modelo de análisis del comportamiento organizacional el cual depende de tres variables que se presentan a continuación:

- **Variables Individuales:** se refiere a los valores, actitudes y personalidad que han sido adquiridos por los individuos a lo largo de su vida, los cuales pueden influir en su comportamiento dentro de una organización.
- **Variables Grupales:** los individuos al formar parte de un grupo actúan de manera diferente, por lo que es importante manejar las características individuales para entender el comportamiento de los grupos, procesos de decisión, estilos de liderazgo y relaciones interpersonales.
- **Variables del Sistema Organizacional:** se refiere a la cultura, estructura, políticas y prácticas que se manejan dentro de la organización y la dinámica que existen con los grupos que la componen.

A continuación se presentan respuestas que se ven presentes en una organización por la influencia de las variables anteriormente mencionadas (Robbins, 2009):

- **Productividad:** se refiere al rendimiento que tienen los colaboradores en el desempeño de sus tareas.
- **Rotación:** se refiere a la salida de la gente, por decisión propia, ya que buscan nuevas alternativas de trabajo o por motivos de fuerza mayor que impide su permanencia en la organización.
- **Ausentismo:** es la falta frecuente de los colaboradores, lo cual implica altos gastos para la organización.

Este modelo propuesto por Robbins (2009) permite identificar y predecir de qué manera los individuos, grupos y estructura pueden influir en el ambiente interno e impedir el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales esperados; por este motivo, es importante conocer y tener claros los valores y personalidad de los miembros de una organización para poder manejarlos de manera adecuada y desarrollarlos de forma que se beneficien tanto la empresa como los individuos.

En base a lo señalado anteriormente, para conocer el ambiente interno de una organización se debe tomar en cuenta la influencia que ejercen estas características individuales y grupales de las personas, ya que esto permitirá conocer que efecto tendrán dichas variables en su comportamiento dentro de la organización.

2.5 Factores de clima organizacional y su incidencia con el sentido de pertenencia

Tal como se ha mencionado, existen variables que influyen en el ambiente interno dentro de toda organización, por lo que, estos deben ser identificados para conocer la influencia que tienen con el desarrollo de una identidad y compromiso por parte de los colaboradores.

2.5.1 Motivación

La motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (Robbins 2009), para Chiavenato (2009) estas necesidades activan un impulso que los orienta al cumplimiento de un objetivo relacionado a sus necesidades.

Como se puede observar, la motivación impulsa a los colaboradores para el cumplimiento de objetivos personales y profesionales, sin embargo los resultados que se obtengan dependerán de cuan motivados se encuentren y la intensidad de los impulsos que los lleven al cumplimiento de los mismos, mientras mayor sea el impulso los colaboradores presentarán un mayor esfuerzo y mejores resultados.

2.5.1.1 Teorías de la Motivación

Existen teorías de la motivación que fueron planteadas en la década de los 50; a continuación, se muestran dos de ellas, las cuales se refieren a impulsos motivadores y a percepciones de los

líderes que influyen en la motivación de los individuos de una organización (Robbins & Judge, 2010):

a. Teoría de las necesidades de McClelland

Newstrom (2011) menciona la teoría de David McClelland quien postula tres impulsos motivadores de las personas, los cuales son:

- **Motivación al logro:** es el que impulsa a las personas a cumplir sus metas y objetivos.
- **Motivación de afiliación:** es el impulso para mantener buenas relaciones interpersonales.
- **Motivación de poder:** es el impulso para asumir control e influir en las personas ya sea para obtener resultados beneficiosos o destructivos.

b. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos teorías sobre la concepción que tienen los administradores respecto a sus colaboradores, los cuales tienden a modelar la conducta que observan de sus superiores (Robbins, 2009):

- **Teoría X:** los superiores asumen que a sus colaboradores no les gusta trabajar y que no son capaces de asumir responsabilidades.
- **Teoría Y:** los administradores asumen que son colaboradores trabajadores, responsables, honestos y que se sienten a gusto en su lugar de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que las teorías de motivación previamente presentadas han sido cuestionadas en la actualidad; sin embargo es importante conocerlas, ya que éstas representan la base de estudios que han permitido desarrollar teorías contemporáneas; cabe mencionar que aún existen líderes que trabajan bajo estas teorías de motivación (Robbins & Judge, 2010).

La motivación sigue siendo objeto de estudio para varios autores, ya que es importante dentro de toda organización contar con colaboradores motivados y comprometidos. Las personas y las organizaciones son dinámicas, por lo que en la actualidad se han planteado teorías de la motivación contemporáneas, las cuales son propuestas por Robbins & Judge (2010). A continuación se detallan las teorías que han recibido mayor respaldo por parte de los investigadores:

c. Teoría de la fijación de metas

En base a lo expuesto por Edwin Locke en 1960, se establece que las metas que son establecidas con cada colaborador requieren de mayor esfuerzo de su parte para su cumplimiento. Las metas que se perciben como difíciles, ocasionan un mejor desempeño por parte de los colaboradores, ya que atraen la atención de los mismos exigiendo mayor esfuerzo de su parte (Locke, 1960, citado por Robbins & Judge, 2010). Es decir, las metas difíciles producen un mejor desempeño en los colaboradores, ya que estas atraen la atención de los colaboradores y representan un reto, debido al esfuerzo que se requiere para su cumplimiento.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, existen cuatro mecanismos que permiten establecer dichos objetivos (Kinicki & Kreitner, 2003):

- Los objetivos que son de carácter personal tienden a dirigir su atención en aquello que tiene mayor prioridad.
- El esfuerzo que se dedique al cumplimiento de un objetivo dependerá de la dificultad del mismo.
- Los objetivos que implican un reto incrementan la persistencia por parte de las personas para el cumplimiento de los mismos.
- Si el cumplimiento de objetivos implica un esfuerzo adicional, se desarrollarán estrategias y planes de acción que permitan su cumplimiento.

En base a lo antes descrito, se puede observar que el establecimiento de objetivos les permitirá a los colaboradores obtener una ganancia personal, lo que generará mayor compromiso, enfocando todos sus esfuerzos para el cumplimiento de estos, además de desarrollar y explotar sus habilidades haciéndolos más productivos y competitivos.

d. Modelo de justicia organizativa

Se refiere a la percepción de los colaboradores frente a lo que consideran justo, así como a la manera en que se manejan los procesos dentro de la organización, la obtención y reconocimiento de los resultados, además de la forma en que se asignan tareas y el trato que cada miembro de una empresa recibe (Robbins & Judge, 2010).

Contar con colaboradores motivados en una organización implica varios beneficios que aportarán al cumplimiento de objetivos y metas tanto para la organización como para el colaborador, es por esto, que las organizaciones tienen un gran reto al momento de alcanzar efectividad y eficacia en relación a su productividad (Robbins 2009).

En la actualidad las organizaciones se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y sus necesidades tanto personales como profesionales con el fin de mantenerlos motivados, lo que les permitirá mantener un buen desempeño ya que realizarán un trabajo de calidad. Para emprender acciones que permitan incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, las teorías anteriormente mencionadas deberán ser analizadas de acuerdo a la realidad de cada empresa.

2.5.2 Satisfacción en el trabajo

Newstrom (2011) define la satisfacción como sentimientos y pensamientos de los colaboradores hacia su lugar de trabajo u organización, Robbins (2009) acota que estos sentimientos pueden generar efectos positivos o negativos y estos a su vez pueden presentar los siguientes efectos:

- **Salida:** se refiere al deseo de buscar nuevas oportunidades fuera de la organización.
- **Voz:** son las sugerencias que dan los colaboradores con el fin de mejorar ciertas condiciones de trabajo.

- **Lealtad:** es la expectativa de mejora en las condiciones dentro de la organización.
- **Negligencia:** es la manera de esperar a que las condiciones empeoren o no hacer algo por cambiarlas.

Adicionalmente Robbins (2009) menciona la existencia de factores que influyen en la satisfacción y productividad de los colaboradores:

- **Trabajo como un desafío para la mente:** los colaboradores en la actualidad buscan trabajos retadores que les permitan explotar sus habilidades y capacidades para su desarrollo personal y profesional.
- **Recompensas justas:** los colaboradores esperan que su esfuerzo y desempeño tenga una justa retribución. Estas recompensas no solo deben ser económicas.
- **Condiciones laborales adecuadas:** los colaboradores buscan un entorno saludable y adecuado físicamente, que no afecte su bienestar y salud.
- **Buenos compañeros:** para los colaboradores es importante mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos.

Los administradores tienen un gran reto en la actualidad ya que, al contar con personal con diferentes objetivos, expectativas y deseos, deben trabajar por satisfacer, en su mayoría, las necesidades de los colaboradores para generar compromiso y así alcanzar óptimos resultados en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Una manera efectiva de contar con colaboradores satisfechos es analizar los objetivos y valores organizacionales para captar

personal que tenga el mismo enfoque de la empresa, de esta manera su adaptación a la cultura organizacional será más efectiva (Robbins, 2009).

2.5.3 Compromiso

Robbins (2009) lo define como el grado de identificación que el colaborador tiene con su organización. Por otro lado, Newstrom (2011) la define como la medida en que un colaborador se identifica con la organización y desea continuar participando activamente con ella, en base a esto menciona tres tipos de compromiso:

- **Compromiso afectivo:** deseo de los colaboradores de permanecer en la organización.
- **Compromiso normativo:** obligación de los colaboradores de seguir en la organización debido a su apego familiar y cultura.
- **Compromiso de continuación:** sentimiento de los colaboradores por permanecer en la organización en compensación al esfuerzo y el tiempo que han permanecido en la misma.

El compromiso de los colaboradores impulsará a los mismos a cumplir con normas, políticas, objetivos, metas e incrementará su productividad. Es importante mantener la lealtad de los colaboradores con el fin de obtener resultados de calidad, además de reducir la rotación y ausentismo. (Newstrom, 2011).

2.6 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal que tiene un individuo cuando participa como miembro activo de una colectividad presentando altos niveles de compromiso que impulsando a las personas a buscar el bienestar de dicha colectividad (Méndez, 2009).

Contar con colaboradores con un alto sentido de pertenencia beneficiará a la organización, ya que elevará su productividad debido a que las personas mantendrán un alto nivel de desempeño cumpliendo las expectativas organizacionales y personales (Robbins, 2009).

Existen factores personales y organizacionales que ejercen influencia en el sentido de pertenencia y comportamiento de los colaboradores de una empresa; el desarrollo de un sentido de pertenencia sólido beneficiará a la organización, ya que los colaboradores realizarán un trabajo de calidad ofreciendo un buen servicio a los clientes externos, generando fidelidad en ellos, haciendo a la organización más competitiva (Robbins, 2009).

2.6.1 Factores Individuales

A continuación se presentan los factores individuales, grupales y estructurales que influyen en el compromiso, identificación y motivación de los colaboradores:

a. Personalidad

Gordon W. Allport (1975) afirma que la personalidad se desarrolla a partir de cierto número de datos constitucionales, bajo la influencia de eventos que conforman la historia del individuo. Por otro lado Robbins (2009) define la personalidad como la suma de las formas en que una persona reacciona o interactúa con los demás, la cual resulta de influencias importantes como factores hereditarios, ambientales y situacionales.

Adicionalmente Robbins (2009) postula atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional de los individuos, entre ellos se destacan:

- **Locus de Control:** grado en que las personas piensan que son dueñas de su destino.
- **Orientación a la realización:** interés por hacer mejor las cosas.
- **Maquiavelismo:** medida en que una persona mantiene distancia emocional en su actuar.
- **Autoestima:** grado en que una persona se acepta o rechaza.
- **Autocontrol:** capacidad del individuo para adaptar su conducta a diferentes situaciones.

Los individuos que tienen alto nivel de autocontrol muestran alta flexibilidad para adaptar su conducta.

- **Tendencia a correr riesgos:** este factor tiene relación con la tendencia de afrontar o evitar riesgos.

Según Robbins (2009), los atributos mencionados permiten predecir la manera en que se comportarán los individuos dentro de una organización, por este motivo es importante

identificar las características de personalidad de los miembros de una organización para obtener los resultados deseados. Mediante este conocimiento se podrá definir, de acuerdo a las características individuales los puestos de trabajo aprovechando de mejor manera las habilidades de los colaboradores, a esto se lo conoce como ajuste puesto persona (Robbins, 2009).

b. Valores

Los valores establecen las bases para comprender actitudes y motivaciones, ya que influyen en la percepción de cada individuo; estos son adquiridos a lo largo de la vida de las personas generando ideas sobre lo que se debe o no se debe hacer, es decir sobre lo que es bueno o malo (Robbins 2009).

c. Actitud

Newstrom (2011) define las actitudes como los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los colaboradores perciben su entorno. A diferencia de Robbins, quien define las actitudes como declaraciones evolutivas sobre personas o acontecimientos (Robbins & Judge. 2010)

En conclusión, las actitudes se pueden definir como acciones que dependen de la percepción que los individuos tienen frente a determinadas situaciones, según Robbins (2009) los componentes cognitivos, afectivos y conductuales tienen relación entre sí y estos pueden influir en las actitudes de los individuos, por este motivo, es importante tomar en cuenta estos elementos para conocer como las actitudes pueden alterar su comportamiento dentro de la organización. (Robbins & Judge. 2010)

En base a lo mencionado se puede señalar que el comportamiento de los individuos dentro de una organización va a devengar actitudes de acuerdo a la percepción que los individuos tienen frente a una situación, por lo tanto, las actitudes de los colaboradores no siempre van a ser las mismas, por esto, los motivadores que se manejen dentro de una empresa no pueden ser los mismos ni los individuos pueden ser tratados de la misma manera.

d. Percepción

Robbins (2009) define la percepción como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de entender a su entorno, este proceso depende de tres factores que son: receptor, objeto y situación.

Como se observa existen factores personales que influyen en el comportamiento de los individuos, en especial cuando estos forman parte de una organización, pues cada individuo cuenta con diferentes estructuras mentales que dependen de la percepción que tenga sobre un objeto o situación (Robbins & Judge, 2010).

2.6.2 Factores grupales

a. Dinámica de grupos

Se refiere a las variables grupales que influyen en el compromiso, satisfacción e identificación de los miembros de una organización, Newstrom (2011) menciona la existencia de dos tipos de grupos en una organización:

- **Grupos Formales:** son aquellos establecidos para cumplir un fin común.
- **Grupos Informales:** son aquellos que surgen de compartir intereses comunes.

Estos grupos forman redes dentro de la organización, por un lado están aquellos grupos informales que surgen cuando las personas se unen porque tienen características comunes y el poder es otorgado por los miembros de la misma, por lo que en ocasiones no cumple con lo establecido por su cadena de mando; por otro lado, tenemos la organización formal los cuales son establecidos con fines determinados estos pueden ser convocados de manera constante a reuniones y comités para aportar en la toma de decisiones, donde su presencia es opcional. (Newstrom, 2011).

Los grupos informales pueden ser beneficiosos ya que los individuos se reúnen voluntariamente, lo que genera mayor confianza al momento de expresar opiniones o sugerencias, pero requieren de atención ya que muchas veces no siguen las órdenes establecidas por las autoridades de la organización; por el contrario los grupos formales pueden generar conflicto ya que no siempre es posible que expresen sus verdaderos sentimientos, opiniones, la información que ellos obtienen no siempre es completa (Newstrom, 2011).

Por otro lado Robbins (2009) establece que existen diferencias entre grupos de trabajo y equipo de trabajo, definiendo a los grupos como proceso de interacción de los miembros de la organización con el fin de compartir información y tomar decisiones, esto no siempre implica que exista sinergia entre los miembros del grupo. Los equipos de trabajo mantienen sinergia

positiva en las organizaciones ya que es la suma de aportes individuales con el fin de obtener un alto desempeño en la consecución de objetivos.

Según Robbins (2009) existen diferentes factores que determinan el éxito de los equipos de trabajo los cuales son:

- Uso adecuado de recursos.
- Liderazgo y estructura.
- Clima de confianza.
- Evaluación de desempeño y sistemas de recompensas.

La dinámica de grupos es importante, ya que toda organización cuenta con varios colaboradores y estos al unirse por un fin común, fusionan sus características individuales donde influyen actitudes, personalidad, asignación de roles y diversidad. Dentro de toda organización es importante tomar en cuenta estas características, ya que así se podrán alcanzar objetivos en común contando con un equipo de trabajo que mantenga una sinergia positiva (Newstrom, 2011; Robbins, 2009).

Contar con un grupo de trabajo eficaz permite alcanzar un alto desempeño en el desarrollo de las tareas y un alto nivel de satisfacción en los miembros del mismo, ya que su participación satisface sus necesidades personales, y se sienten orgullosos por los logros alcanzados y las relaciones que han formado. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 2004).

2.6.3 Factores Organizacionales

a. Comunicación

Se refiere a la transferencia y comprensión de información, que tiene como funciones principales el control, motivación, expresión e información en un grupo dentro de una organización (Newstrom, 2011; Robbins, 2009).

La comunicación se utiliza para transmitir sentimientos, pensamientos o sugerencias mediante palabras o símbolos que permitan el entendimiento por todos los miembros de un grupo (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011). El proceso de comunicación depende de un emisor, codificación del mensaje, canal, receptor y retroalimentación, en todo proceso existen barreras que impiden que el transcurso de la comunicación se desarrolle en su totalidad (Robbins, 2009). Las barreras más comunes que se encuentran en una organización son: personales, físicas y semánticas.

La comunicación organizacional cumple cuatro funciones principales en un grupo (Espinoza, Gallarza, Hernández, 2011):

- **Control:** controla la conducta de los individuos de una organización que cuenta con lineamientos formales de jerarquía.
- **Motivación:** permite transmitir a los colaboradores lo que se espera de ellos y las expectativas que la organización tiene respecto a su gestión.

- **Expresión emocional:** los colaboradores tienen la posibilidad de expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.
- **Información:** facilita la toma de decisiones.

Dentro de toda organización existen diferentes tipos de dirección en la forma de transmitir la información, entre ellas se encuentran (Newstrom, 2011):

- **Comunicación ascendente:** se refiere a la información que es transmitida a los niveles superiores; es importante que se maneje de manera adecuada para evitar inconvenientes y retrasos en la información que llega a las autoridades.
- **Comunicación descendente:** se refiere cuando el flujo de información va dirigido desde los niveles altos de autoridad hacia los niveles bajos, es decir, desde el líder hacia los colaboradores.
- **Comunicación lateral:** esta comunicación se da cuando se transmite información interdepartamental, la cual es necesaria para coordinar el trabajo.

Estas direcciones de comunicación tienen implicaciones y beneficios, dependiendo del objetivo que se desee cumplir, lo ideal dentro de toda organización es que sus miembros conozcan los objetivos y metas que deben cumplir, para que se sientan involucrados y sus decisiones se toman en cuenta (Newstrom, 2011). La comunicación representa un valor de confianza para los miembros de una organización, ya que construye elementos claves como veracidad, sinceridad y credibilidad de las personas que transmiten la información (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

b. Liderazgo

Habilidad que tiene un individuo para ejercer influencia sobre otros con el fin de alcanzar una meta, la persona que cumple con estas características es denominado *líder* (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

Newstrom (2011) establece que existen conductas, habilidades y acciones propias del individuo para establecer un liderazgo exitoso:

- **Habilidad técnica:** se refiere al conocimiento que tiene un individuo respecto a un proceso determinado.
- **Habilidad humana:** se refiere a la facultad de construir un adecuado trabajo en equipo.
- **Habilidad conceptual:** capacidad de pensar en modelos de referencia y amplias relaciones.

Para Newstrom (2011) existen acciones que toman los líderes frente a su equipo de trabajo, los cuales son conocidos como estilos de liderazgo:

- **Líderes positivos y negativos:** cuando un líder enfoca su motivación en recompensas por el cumplimiento de objetivos es un liderazgo positivo, por el contrario, cuando trabaja bajo castigos y amenazas se refiere a un liderazgo negativo.
- **Líderes autocráticos:** son aquellos que centralizan el poder y asumen total autoridad sobre sus equipos.

- **Líderes consultivos:** son aquellos que otorgan mayor poder de decisión a sus colaboradores e incentivan a la expresión de ideas.
- **Líderes participativos:** promueven la toma de decisiones participativas y se reconocen los aportes de los miembros del equipo.

Es importante tomar en cuenta que el liderazgo dentro de toda organización es primordial, ya que los colaboradores deben contar con un referente que apoye el cumplimiento de objetivos, siempre y cuando este les permita involucrarse en la toma de decisiones. Un líder eficaz es aquel que influye y apoya a sus colaboradores desarrollando empoderamiento en sus tareas con el fin de alcanzar metas y un alto desempeño de funciones (Newstrom, 2011).

Las variables mencionadas resultan de las variables grupales, las cuales deben ser consideradas, ya que si son desarrolladas de manera adecuada ofrecerán a los colaboradores de una organización un ambiente interno adecuado para desarrollar sus capacidades individuales y grupales, con el fin de alcanzar bienestar común para todos quienes forman parte de la organización. (Newstrom, 2011; Robbins, 2009).

Para poder mantener un adecuado clima organizacional en una empresa y generar compromiso en los colaboradores, es importante que los líderes conozcan las estructuras y atributos de personalidad de cada miembro de la organización, además de identificar las actitudes que pueden presentar en el trabajo, con el fin de incrementar su compromiso en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales; para generar en ellos empoderamiento y compromiso con su trabajo y con la organización.

2.7 Desarrollo organizacional

Es el proceso que evalúa conductas, valores y actitudes de los miembros de una organización, frente a una situación de cambio, ya sea de cultura o ambiente interno, todo esto con el fin de mejorar la efectividad y el desempeño de las organizaciones (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

Para Guizar (2004) existen razones importantes por las que una organización debe apoyarse en el desarrollo organizacional, las cuales son:

- Ayuda a los líderes a realizar sus tareas con eficacia.
- Ayuda a los líderes a mantener relaciones interpersonales eficientes con sus equipos de trabajo.
- Ayuda a buscar soluciones que permitan mejorar la efectividad en los resultados.
- Ayuda a una organización a perdurar en épocas de cambios.

Para todo proceso de cambio en una organización, es importante tomar en cuenta que los colaboradores deben ser vistos como seres integrales, no como elementos de producción, todos deben tener las mismas oportunidades de desarrollo de su potencial, se debe crear un ambiente estimulante que constituya un reto, todos los miembros de la organización debe ser tratados como seres con diversas necesidades personales y profesionales; de esta manera el desarrollo de una organización obtendrá los resultados de cambio esperados (Guizar, 2004).

Existen rasgos del desarrollo organizacional que permiten generar un ambiente de armonía dentro de una organización; entre ellos tenemos (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011):

- Involucrar metas organizacionales, incremento de la eficacia, crecimiento e identidad.
- Enfatizar el comportamiento humano, valores humanistas.
- Cooperación y coordinación entre los miembros de la organización.
- Enfoque en la cultura y procesos internos.

El objetivo del desarrollo organizacional es el mejoramiento del ambiente interno y la cultura con el fin de que éstos sean armoniosos. Por este motivo, dentro de toda organización que va a enfrentar un cambio, se debe realizar un diagnóstico para obtener información real de la situación actual dentro de la organización, para emprender planes de acción donde se considere las necesidades personales y profesionales de los individuos, así como, los objetivos organizacionales, incrementando la eficacia y productividad de la empresa (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

2.8 Importancia del estudio

Es importante dentro de toda organización tomar en cuenta las necesidades personales y profesionales de sus miembros, ya que, como se ha podido conocer a lo largo de esta investigación esto generará un alto compromiso y sentido de pertenencia, pues las personas valoran sentirse respaldadas por la empresa a la que pertenecen; esto representa un gran reto para los líderes de hoy ya que las personas no solo buscan estabilidad laboral, sino un lugar

donde sus derechos y necesidades sean respetadas y tomadas en cuenta permitiéndoles crecer y ser innovadores cada día. Todo esto incrementará la productividad de la empresa y reducirá los niveles de insatisfacción en los colaboradores (Robbins, 2009).

En la actualidad, varias organizaciones muestran interés por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores llevándolas a tener éxito en su gestión, manteniéndose en el mercado laboral, ya que han demostrado ser organizaciones que premian el buen desempeño de sus colaboradores e incentivan a explotar sus capacidades al máximo dándoles un mayor nivel de autonomía, promoviendo el sentido de compromiso y pertenencia de todos quienes forman parte de la misma. Para conocer estas características es importante realizar un análisis de clima organizacional, para emprender planes de acción y mejora en caso de requerirlo (Zepeda, 1999).

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe la metodología, etapas y técnicas que fueron aplicadas en Fundación Visual, para identificar aquellos factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Adicionalmente, se presentan los resultados obtenidos en la etapa de recolección de información, donde se realizaron entrevistas, focus group y aplicación de encuestas a los colaboradores; en base a estos resultados se ejecutó el análisis respectivo para determinar la situación actual del ambiente interno de la Empresa.

Finalmente, se definieron propuestas de mejora para desarrollar aquellos factores que se encuentran afectando el ambiente interno e inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores; propuestas que fueron desarrolladas en base a la realidad de la Fundación Visual.

Etapas I: Recolección de información

Para iniciar con el presente proyecto se mantuvo una reunión con el Gerente General, con el fin de conocer sus objetivos y aspiraciones respecto a la medición de la situación actual de Fundación visual, adicionalmente para conocer su opinión y compromiso respecto al desarrollo de planes de mejora que permitan incrementar el sentido de pertenencia.

Se realizó también investigación bibliográfica para identificar la incidencia que tiene el clima

organizacional con el sentido de pertenencia; en la que se encontró como resultado global tres variables que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización, los cuales son: variables personales, grupales y organizacionales. Con el fin de identificar la situación actual de dichas variables en la Empresa, se realizaron entrevistas individuales (Anexo 1) al Gerente, Jefe administrativo y Contable, un vendedor y un óptico, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Variables personales:** se pudo evidenciar que los colaboradores poseen diferentes tipos de personalidad, actitudes y valores, haciendo de Fundación Visual una empresa diversa en cuanto a necesidades individuales.
- **Variables grupales:** la percepción que tienen los colaboradores es que sus compañeros velan por su bienestar personal y no por el equipo, adicionalmente perciben la presencia de favoritismos al momento de tomar decisiones.
- **Variables organizacionales:** los procesos, procedimientos, estructura y políticas salariales no se encuentran bien definidas y no todos tienen conocimiento de las mismas. Adicionalmente los colaboradores consideran que el líder maneja información de manera hermética.

En base a lo afirmado por los colaboradores, estas variables ejercen influencia negativa en el compromiso, motivación y satisfacción, con el fin de ampliar y confirmar esta información se procedió a realizar un focus group (Anexo 2).

En el desarrollo del focus group, los asistentes manifestaron que existe falta de

compañerismo, los canales de comunicación evitan tener claridad en los procesos y proyectos ya que son verticales: adicionalmente, los colaboradores consideran que la Gerencia no ha generado apertura y confianza para aceptar sugerencias; en cuanto a su desarrollo profesional, mencionaron que no existen programas de capacitación o entrenamiento, que les permita tener oportunidades de crecimiento y desarrollo internos. Esta actividad tuvo un efecto positivo en los colaboradores ya que al generar confianza en ellos, pudieron expresar de manera amplia y clara su opinión respecto a la situación actual de la Empresa.

Etapas II. Diseño de herramienta de evaluación

Con los resultados anteriormente descritos, se pudo identificar globalmente aquellos factores que están influyendo en el clima laboral de Fundación Visual; en base a esto se investigó sobre herramientas que permitan conocer la situación actual de los factores que se encuentran influyendo en el ambiente interno de la Empresa.

En esta investigación se identificaron herramientas de medición, destacándose dos encuestas: el método HAY y Trust Index de Great Place to Work, la cual mide cinco dimensiones y cada una de ellas cuenta con factores orientados a conocer la percepción de confianza, respeto, credibilidad, camaradería y orgullo de los colaboradores, los cuales, en base al levantamiento inicial de información, se pudieron evidenciar en Fundación Visual.

Para elaborar la herramienta de medición de clima organizacional considerando aquellos aspectos de mejora identificados en el levantamiento de información, tomando en cuenta las

siguientes dimensiones:

Tabla 2. Dimensiones de clima organizacional

Factores	Resultados (entrevistas, focus group)
Camaradería	En esta dimensión los colaboradores consideran que sus compañeros velan por el bienestar individual y no persiguen objetivos comunes.
Reconocimiento	Hace referencia a la falta de programas de capacitación, entrega oportuna de materiales o equipos necesarios para el desempeño de sus funciones.
Imparcialidad	Se refiere a procesos equitativos de crecimiento; los colaboradores consideran que existe favoritismo por parte de la Gerencia al momento de tomar este tipo de decisiones.
Credibilidad	Se refiere a los niveles de comunicación dentro de la empresa y conocimiento respecto a la toma de decisiones, proyectos y objetivos.
Orgullo	Se refiere a la identificación y orgullo que sienten por su trabajo, equipo y por pertenecer a Fundación Visual.

Nota. Se refieren a aquellas dimensiones que resultaron del levantamiento de información y se aplican a la realidad de Fundación Visual.

De acuerdo a la tabla anterior, se establece el propósito de definir factores que componen estas dimensiones, por lo que, en cada una de ellas se encuentran agrupados factores que permitirán realizar una medición global; a continuación se determina la agrupación mencionada:

Tabla 3. Dimensiones y factores de clima organizacional

Dimensiones	Factores		
Camaradería	Armonía entre compañeros	Sentido de equipo	Hospitalidad
Respeto	Apoyo	Participación	Equilibrio
Imparcialidad	Equidad	Justicia	Favoritismo
Credibilidad	Comunicación	Coordinación	Integridad
Sentido de pertenencia	Orgullo por el equipo	Orgullo por el trabajo	Orgullo por la empresa

Nota. Cada dimensión consta de tres factores que permiten conocer de manera global la situación actual de la Empresa.

La definición de estos factores permitió profundizar y entender de manera más amplia la influencia que ejerce cada dimensión en el clima laboral y sentido de pertenencia de los colaboradores de Fundación Visual, lo cual ayudó de soporte en el análisis de la situación actual de la empresa. En base a esta agrupación se establecieron los indicadores para cada dimensión, los cuales son elementos importantes para elaborar la encuesta de clima organizacional; estos indicadores fueron elaborados a partir de una investigación profunda y de acuerdo a la definición de cada factor a ser medido.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se presentan aquellos indicadores que permitirán realizar la medición de la dimensión camaradería en Fundación Visual.

Tabla 4. Indicadores de medición - Dimensión camaradería

Dimensión	Factor	Indicadores
Camaradería	Armonía	En mi lugar de trabajo puedo comportarme de forma natural.
		Las personas en Fundación Visual se preocupan por sus compañeros de trabajo.
		En la empresa celebramos eventos especiales.
	Sentido de equipo	Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo.
		En Fundación Visual existe un sentimiento de familia o de equipo.
		Siento que todos trabajamos por un bien común.
	Hospitalidad	Los nuevos colaboradores se sienten bienvenidos en la empresa.
		Considero que Fundación Visual es un lugar acogedor para trabajar.
		Este es un lugar entretenido para trabajar.

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

En la siguiente tabla se presentan aquellos indicadores que permitirán realizar la medición de la dimensión de respeto en Fundación Visual.

Tabla 5. Indicadores de medición - Dimensión respeto

Dimensión	Factor	Indicadores
Respeto	Apoyo	Cuento con los recursos y equipos necesarios para el desempeño de mis funciones.
		Fundación Visual ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para el crecimiento profesional de su gente.
		Mi jefe reconoce el esfuerzo adicional en el desempeño de mis funciones.
		Mi jefe reconoce que pueden surgir errores al realizar el trabajo.
	Participación	Mi jefe acoge de forma abierta a nuestras sugerencias e ideas.
	Equilibrio	Este es un lugar emocionalmente adecuado para realizar mi trabajo
		Existe un equilibrio entre el trabajo y vida personal de las personas.
		En Fundación Visual existen beneficios especiales para los colaboradores.
		Mi jefe demuestra interés en mi como un ser íntegro y no sólo como colaborador.
		Considero que puedo tomar tiempo para atender necesidades personales emergentes.

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

A continuación se presentan los indicadores fundamentados en base a la justicia, equidad y

oportunidad de reconocimiento dentro de la empresa:

Tabla 6. Indicadores de medición - Dimensión imparcialidad

Dimensión	Factor	Indicadores
Imparcialidad	Equidad	Todos los miembros de Fundación Visual tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por un trabajo bien realizado.
		Me siento beneficiado con los resultados de Fundación Visual.
	Favoritismo	Mi jefe evita tomar decisiones basadas en consideraciones especiales hacia las personas.
		Considero que las personas que tienen ascensos se lo merecen.
	Justicia	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza, sexo u orientación sexual.
		Considero que si soy tratado de manera injusta tendría la oportunidad de presentar mi punto de vista.

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Para conocer la opinión de los colaboradores sobre la información que reciben del líder respecto a la dimensión credibilidad y los factores que la componen son:

Tabla 7. Indicadores de medición - Dimensión credibilidad

Dimensión	Factor	Indicadores
Credibilidad	Comunicación	Conozco las expectativas que mi jefe tiene de mi trabajo.
		Mi jefe es accesible para escuchar sugerencias.
		Mi jefe me mantiene comunicado sobre asuntos importantes de la Empresa.
	Competencia	Mi jefe tiene una visión clara de cómo cumplir con los objetivos planteados.
		Mi jefe confía en el trabajo de sus colaboradores sin necesidad de continua supervisión.
		Mi jefe realiza un buen trabajo en la asignación de funciones y coordinación de personas.
		Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada.
		Los colaboradores que han ingresado a Fundación Visual se han adaptado bien a nuestra cultura.
	Integridad	Mi jefe cumple con lo que promete.
		Considero que Fundación Visual es un lugar estable.
		Mi jefe es honesto en su forma de liderar.
		Mi jefe cumple con lo que dice.

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

La dimensión de medición, que es objetivo de la presente investigación, es el orgullo o

sentido de pertenencia, para el cual se definieron indicadores que permitan conocer el orgullo que sienten los colaboradores por pertenecer a Fundación Visual, por su trabajo y por los logros alcanzados por su equipo:

Tabla 8. Indicadores de medición - Dimensión orgullo

Dimensión	Factor	Indicadores
Orgullo	Orgullo por el trabajo	El trabajo que realizo tiene un significado especial para mí.
		Considero que mi aporte en Fundación Visual es importante.
	Orgullo por el equipo	Me siento orgulloso al ver los logros alcanzados por mi equipo
		Considero que las personas en Fundación Visual dan su mayor esfuerzo para realizar su trabajo.
	Orgullo por la empresa	La gente se siente a gusto de trabajar en Fundación Visual
		Siento orgullo de decir a otros que trabajo en Fundación Visual
		Quiero trabajar por mucho tiempo en Fundación Visual

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Etapla III. Definición de escala de medición

Debido al tipo de estudio que se realizó en el presente proyecto los indicadores y escalas de calificación fueron diseñados bajo la escala Likert, la cual se encuentra compuesta de cinco parámetros de calificación. Se optó por esta escala ya que permite medir actitudes o disposiciones de las personas frente a un factor y de esta manera realizar un análisis cuantitativo que permita obtener resultados objetivos y concretos de la situación actual. En el Anexo 3 se encuentra la herramienta de evaluación que fue diseñada en base a la realidad de Fundación Visual, en la que se utilizaron términos amigables para evitar confusión en los colaboradores.

Para elaborar la escala de calificación, se establecieron parámetros que ayuden a realizar un análisis profundo de resultados, donde la calificación 1 y 2 se unificó como escalas bajas, la calificación 3 como parámetro de indecisión y como parámetros altos se encuentra 4 y 5, a continuación se detalla la escala definida en conjunto con la Gerencia de la Empresa:

Tabla 9. Escalas y parámetros de medición

Calificación	Escala	Parámetro
1	Casi nunca es verdad	Bajo
2	Pocas veces es verdad	
3	A veces es verdad, a veces no es verdad	Indecisión
4	Frecuentemente es verdad	Alto
5	Casi siempre es verdad	

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Etapla IV. Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizó en aquellas sucursales que mantienen la misma línea de reporte y que son dirigidas por el Gerente General de Fundación Visual. Previo a la aplicación se realizó una entrevista (Anexo 4) para identificar si existe la presencia de algún factor interno o externo que pudiera influir en los resultados de los colaboradores, donde se identificó que no existía ningún factor de cambio que pudiera influir en el proceso de aplicación de encuestas.

Adicionalmente se envió un memo informativo (Anexo 5) a las diferentes sucursales para dar a conocer el proceso a seguir; el objetivo de esta etapa fue mantener una comunicación transparente con los colaboradores, evitando la generación de barreras. En total fueron evaluadas 12 sucursales, siendo 9 hombres y 34 mujeres, dando un total de 43 colaboradores; a continuación se presenta la distribución por sucursales:

Tabla 10. Distribución de colaboradores por sucursales

Sucursal	N° Personas	Sucursal	N° Personas	Sucursal	N° Personas
Matriz	18	Quicentro Sur	4	Keneddy	2
Amazonas	2	Guajaló	2	Latacunga	2
Carrión	2	Napo	2	Calderón	2
Colón	2	River Mall	3	Comité pueblo	2

Fuente. Fundación Visual.

De acuerdo a cada área evaluada el número de colaboradores fue de:

Tabla 11. Distribución de colaboradores por área

Área	N° Colaboradores
Administrativo y contable	5
Materia Prima	1
Control de calidad	1
Producción	4
Ventas	18
Optometría	14
Total	43

Fuente. Fundación Visual

Etapas V. Análisis y presentación de resultados

Una vez concluida la etapa de aplicación de encuestas se procedió a realizar la tabulación de resultados; para lo que se elaboró una matriz en Excel, en la cual se distribuyó la información de acuerdo a cada agencia, dimensión y factores. Para conocer el porcentaje de colaboradores que calificaron cada una de las escalas, se utilizó la función de Excel que permite conocer la frecuencia con que un valor se repite dentro de un rango de valores. A partir de ello se identificó el porcentaje al que equivale cada puntuación. Para realizar el análisis de los resultados en el presente proyecto, se consideró que aquellas puntuaciones que tengan una puntuación baja mayor al 30% deberán ser desarrolladas. A continuación se presenta el análisis de las

dimensiones:

A. DIMENSIÓN CAMARADERIA

Tabla 12: Resultados Dimensión Camaradería



De acuerdo a los resultados obtenidos el 42% de colaboradores de Fundación visual considera que no existe un alto nivel de compañerismo, ya que cada colaborador se preocupa por su bienestar y no por el del equipo, en ocasiones las personas

Fuente: Fundación Visual

buscan sobresalir y velar por el cumplimiento individual de objetivos, ya que las personas no están dispuestas a realizar un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos; esta información se corroboró con las entrevistas realizadas, donde los miembros de la empresa supieron manifestar que no existe un sentimiento de equipo sólido, ya que al requerir ayuda por parte de algún compañero, no siempre la reciben. Esto influye negativamente en el desarrollo del orgullo por su equipo y sus compañeros, puesto que no existe la apertura para generar compañerismo.

Adicionalmente cuando ingresa personal nuevo, no siempre se siente acogido, debido a que no se otorga una adecuada inducción de la empresa y su posición, adicionalmente no existe una adecuada presentación de los nuevos compañeros, esto impide que se genere un ambiente de

hospitalidad. Fundación visual es una empresa que no siempre celebra eventos especiales, estos factores son de importancia para el desarrollo de camaradería e integración entre los miembros de Fundación Visual, lo que reduce la generación de un ambiente de hospitalidad y compañerismo.

B. DIMENSIÓN RESPETO

Tabla 13: Resultados Dimensión Respeto



El 40% de los colaboradores de Fundación Visual consideran que no siempre cuentan con apoyo para su crecimiento personal y profesional, esto se da por la falta de programas de entrenamiento o capacitación que permitan el desarrollo de habilidades de los colaboradores para el

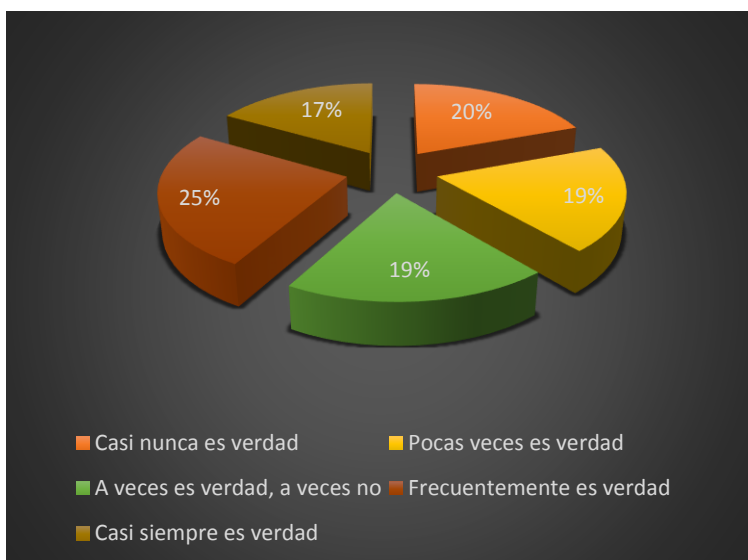
Fuente: Fundación Visual

desempeño de sus funciones. Adicionalmente, no existen reconocimientos por el cumplimiento de objetivos y por sobrepasar las expectativas de sus jefes, esto evita la generación de compromiso por parte de los colaboradores ya que no existen políticas que los motiven a innovar y generar ideas nuevas para el logro de las metas definidas; ya que para los colaboradores es importante que la Gerencia demuestre apertura e interés por sus opiniones y sugerencias, lo cual aún no se ha generado dentro de la Empresa y hace que no exista compromiso en la toma de decisiones.

De acuerdo a la opinión de los colaboradores en Fundación Visual se debe desarrollar la apertura de comunicación, trato e interés por el bienestar de los colaboradores y mantener un equilibrio entre sus intereses personales y profesionales.

C. DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD

Tabla 14: Resultados Dimensión Imparcialidad



De acuerdo a la opinión de los colaboradores, se observa la falta de oportunidades de crecimiento, equidad y justicia en cuanto a la asignación de funciones y equilibrio en los rangos salariales, el 39% de colaboradores considera que pocas veces existe equidad en

Fuente: Fundación Visual

el trato a los colaboradores, impidiendo el desarrollo de un sentido de pertenencia hacia la empresa, debido a que las oportunidades de crecimiento y desarrollo las obtienen las personas bajo consideraciones personales y favoritismos.

De acuerdo a la etapa de levantamiento de información, los miembros de la Empresa no siempre perciben equidad y justicia en asignación de tareas o proyectos, por lo que no cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento profesional, esto influye negativamente en el

equipo ya que genera competitividad por parte de los compañeros de trabajo y muchas veces cuando uno de ellos desea manifestar desacuerdos o sugerencias, no siempre son escuchados y tratados con justicia.

Los colaboradores consideran que dentro de la empresa, si bien no se ha desarrollado confianza y equidad en el trato profesional a los colaboradores, todos son respetados en aspectos personales, ya que no son discriminados por su condición socioeconómica, raza, sexo, edad, orientación sexual lo cual demuestra respeto a sus derechos.

D. DIMENSIÓN CREDIBILIDAD

Tabla 15. Resultados dimensión credibilidad



Frente a esta dimensión existe un 23% de colaboradores que consideran que su Gerente no siempre los mantiene informados sobre políticas, objetivos, metas, cambios y demás decisiones organizacionales, y frente a esto en pocas ocasiones su gerente se

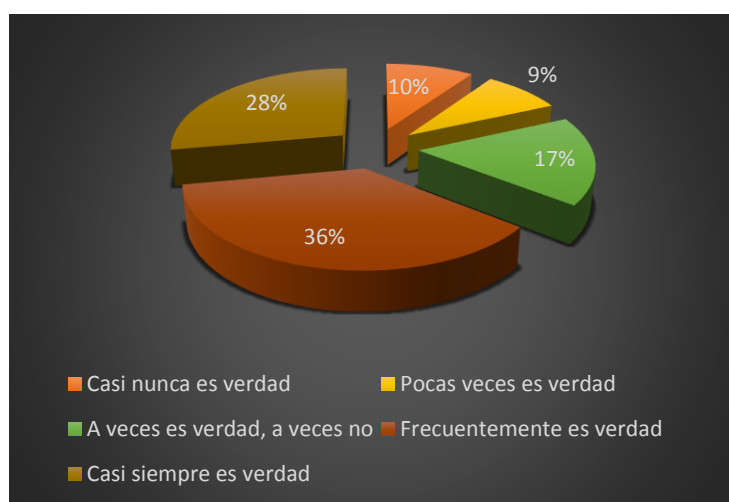
muestra abierto a escucharlos y darles la oportunidad de expresar sus preocupaciones, inquietudes o sugerencias, esto, en ocasiones da lugar a la generación de rumores o especulaciones. Esta falta de apertura refleja una falencia en la delegación adecuada de funciones, de forma que no siempre se cumplen con los objetivos y metas ya que la coordinación

y asignación de recursos se realiza acorde a habilidades y destrezas de colaboradores.

El 31% de los colaboradores de Fundación Visual consideran que su Gerente tiene claras sus ideas de hacia dónde se dirige la empresa y de qué manera podrá lograrlo, adicionalmente tienen una visión de su líder como una persona íntegra que casi siempre cumple con sus promesas bajo criterios de honestidad. Mientras que el 21% de colaboradores muestra indecisión lo cual demuestra que debe ser desarrollado ya que un porcentaje de colaboradores se muestran indiferentes frente a esta dimensión y otros por temor pueden elegir por esta escala de calificación.

E. DIMENSIÓN ORGULLO

Tabla 16 Resultados Dimensión Orgullo



Orgullo es una dimensión que obtuvo una calificación alta en cuanto a aceptación por parte de los colaboradores de Fundación Visual, ya que el 36% de ellos, consideran que frecuentemente sienten orgullo por la empresa, su equipo y en especial por el

trabajo que realizan debido a que consideran que el aporte que realizan hacia la empresa es valioso, pues mantienen un adecuado desempeño en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a los resultados obtenidos existen dimensiones que deben ser desarrolladas para poder incrementar el nivel de orgullo en los colaboradores incrementando su productividad, tal como se definió el significado de sentido de pertenencia en esta investigación “El sentido de

pertenencia es la satisfacción personal que cada individuo tiene cuando participa como miembro activo de una colectividad y presenta altos niveles de compromiso que le incentivan a buscar el bienestar de dicha colectividad.” (Mendez, 2009). Es por este motivo que es primordial el desarrollo de esta dimensión para alcanzar un sentido de pertenencia y orgullo alto en los colaboradores lo que permitirá que la empresa incremente su rentabilidad y productividad.

Como resultado de las encuestas, y análisis realizado se presentan las puntuaciones consolidadas con el parámetro de calificación correspondiente:

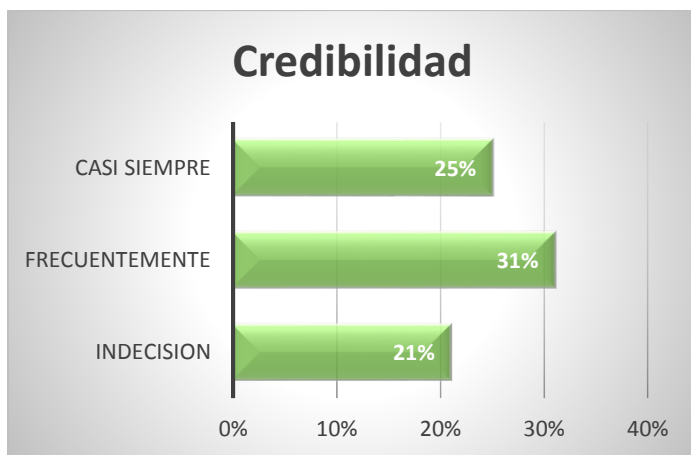
Tabla 17. Modelo de tabulación de resultados encuesta

Dimensión	Puntaje	Parámetro	Observación
Camaradería	42%	Bajo	Plan de acción
Imparcialidad	39%	Bajo	Plan de acción
Respeto	40%	Bajo	Plan de acción
Orgullo	31%	Alto	-

Fuente. Fundación Visual. Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

En cuanto a la dimensión credibilidad existe el 21% de colaboradores que muestran indecisión, lo cual denota la ausencia o indiferencia, motivo por el cual, se tomará como una dimensión a ser desarrollada.

Tabla 18 Resultados dimensión credibilidad



En el siguiente capítulo se presentan proyectos que representan el punto de partida para generar mayor compromiso y desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores de Fundación Visual, propuestas basadas en la realidad de la Empresa y al presupuesto que puede ser asignado a las mismas.

CAPITULO 4: PLANES DE ACCIÓN

En base a los resultados y análisis obtenidos en las etapas de levantamiento de información y aplicación de encuestas, se identificaron aquellos factores que influyen de manera negativa en el ambiente interno de Fundación Visual e inciden en el compromiso de los colaboradores, para lo cual se definieron propuestas de mejora con el objetivo de incrementar el sentido de pertenencia de los miembros de la Empresa; estas acciones se desarrollaron en base a la realidad actual y el presupuesto que la Gerencia puede asignar para los planes de acción.

4.1 PROGRAMA “SOMOS FUNDACIÓN VISUAL”

El objetivo del presente proyecto es generar un ambiente interno de trabajo óptimo en Fundación Visual con el fin de incrementar su compromiso, identidad y sentido de pertenencia con su trabajo, equipo y Empresa, basado en compañerismo, trabajo en equipo y comunicación.

Objetivo General:

- Contar con personal comprometido generando un ambiente interno adecuado.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar comité de eventos que permita ofrecer a los miembros de Fundación Visual
- Desarrollar acciones que permitan incrementar el trabajo en equipo entre los miembros de Fundación Visual a fin de alcanzar metas organizacionales, grupales e individuales.

- Incrementar las redes de comunicación dentro de la empresa para que los colaboradores tengan la oportunidad de emitir sugerencias o comentarios sobre decisiones que los involucren.

Propuesta.

De acuerdo a lo mencionado este plan de acción generará acciones para los ejes de compañerismo, trabajo en equipo y comunicación.

Tabla 19. Actividades de acción - Compañerismo

COMPAÑERISMO	
Creación comité de eventos	
Objetivo	Se creará un comité de eventos, el cual tendrá como objetivo la celebración de fechas especiales para los miembros de Fundación Visual.
Actividades	Realizar actividades por eventos especiales (Celebración de cumpleaños, Fiestas de Quito, día del trabajo, navidad, fin de año, etc).
	Entregar un obsequio o enviar mensajes en eventos especiales (día del amor, día de la mujer, día de la madre, día del padre, navidad, fin de año, cumpleaños).
	En el caso de graduaciones, participación en eventos, nacimientos, casamientos, los encargados del comité de eventos se encargarán de colocar en la cartelera de la matriz felicitaciones para los colaboradores.
Responsables	Se asignará un comité de eventos, donde estará un representante de cada departamento, este comité se renovará cada año
	La jefatura inmediata será quien asigne a los representantes

	El Gerente asignará un presupuesto para celebrar eventos especiales, y los colaboradores aportarán un valor que será descontado vía rol de pagos una vez al año. El rubro de aportación será de \$5 a \$10.
Desayuno Conociendo a tus compañeros	
Actividades	Para afianzar los lazos, se realizará un desayuno en la matriz donde los colaboradores tendrán una pareja previamente asignada, el objetivo de esta actividad es hablar sobre preferencias, intereses, objetivos, hobbies, preferencias comida favorita, proyectos, etc.)
	Este desayuno se realizará el día de la reunión mensual, ya que es donde todos se reúnen; y cada pareja, será responsable de presentarla a sus compañeros de trabajo.
Resultados esperados	Generar compañerismo entre los miembros de la empresa, desarrollando un ambiente de camaradería donde los colaboradores tengan la oportunidad de conocerse más allá del ámbito laboral.

Tabla 20. Presupuesto actividades compañerismo

Actividad	Participante	Fecha	Obsequio	Costo individual	Costo Total
Día del amor y la amistad, día de la mujer	43	14 de Febrero	Chocolates con mensaje	1.00	63.00
Desayunos	40			5	200.00
Día de la madre	30	Día previo	Rosas, Mensajes.	1.00	30.00
Día del padre	13	Día previo	Tarjeta personalizada	1.00	13.00
Fiestas de Quito	39	5 Diciembre	Campeonato de 40 Concurso quiteña bonita, chulla quiteño.		50.00
Fin de año	39	31 Diciembre	Concurso viudas, concurso de año viejo, testamento.		50.00
TOTAL					\$ 406.00

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Medición

El impacto de la celebración de eventos será evaluado mediante la aplicación de una encuesta anual que permita conocer la opinión de los colaboradores frente al desarrollo de estas actividades de celebración dentro de la empresa.



ENCUESTA COMITÉ DE EVENTOS

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

	4	3	2	1
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Considero que los eventos desarrollados generan compromiso con la empresa				
Considero que los eventos desarrollados generan compromiso con mis compañeros				
La celebración de eventos cumple con mis expectativas				
El espacio físico es adecuado para el desarrollo de eventos				

Mis sugerencias para el desarrollo de eventos son:

Los aspectos de mejora que sugiero para el desarrollo de eventos son:

Elaborado por: Cynthia Góngora (2014).

Tabla 21. Actividades de acción - Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
Objetivo	Generar en los colaboradores un sentido de equipo, con el fin de mejorar sus relaciones interpersonales, alcanzando bienestar grupal y organizacional.
Capacitar a los colaboradores sobre la importancia, aplicación y ejercicios prácticos.	
Contenidos	Que es el trabajo en equipo
	Que son los equipos de trabajo
	Importancia del trabajo en equipo
	Equipos de alto desempeño
	Como lograr sinergia en el equipo de trabajo
	Distribución de tareas dentro del equipo de trabajo
	Roles en el equipo de trabajo
	Como evaluar y retroalimentar a equipos de trabajo
	Comunicación asertiva para el trabajo en equipo
	Rol del líder en el equipo de trabajo
	Manejo de conflictos en el equipo de trabajo
	Técnicas y métodos para efectivizar el trabajo en equipo
Metodología	Ejercicios y prácticas aplicadas a la realidad en las organizaciones, videos instructivos donde se puedan visualizar casos reales, participación de colaboradores permitiéndoles generar pensamiento crítico con sus aportes personales.
Duración	20 horas distribuidas en 2 días

Responsables	Encargado de Talento Humano, Gerencia
Actividades vivenciales de trabajo en equipo para que los colaboradores pongan en práctica lo aprendido	
Encuentra el tesoro	<ul style="list-style-type: none"> a. Previo a la reunión se esconderá un premio b. El día de la reunión se formarán 3 grupos de 11 personas y 1 grupo de 12 personas y se entregará un mapa, para encontrar el tesoro tendrán que pasar por diferentes obstáculos. c. El equipo que encuentre el premio será el ganador. d. Deben participar todos los miembros del equipo.
Ciudad ideal	<ul style="list-style-type: none"> a. El objetivo de esta actividad es que los grupos puedan crear una ciudad con el uso de sorbetes con diferentes limitaciones, donde podrán identificar que cada miembro del equipo cuenta con diferentes competencias que si son unificados el alcance será efectivo y se cumplirá con el objetivo deseado. b. El grupo será de 12 personas. Cada miembro del grupo tendrá una limitación física (vendar los ojos, atar manos, atar piernas, tapar oídos, no poder hablar, etc.) c. Con estas limitaciones deberán elegir la actividad que realizará cada miembro para poder plasmar su ciudad ideal. Cada equipo deberá organizarse para alcanzar el objetivo planteado.
Metodología	Al finalizar estas actividades se realizará un focus group con todos los colaboradores para identificar las estrategias que utilizaron en el desarrollo de esta actividad y que cada uno defina cuál fue su rol en las actividades realizadas.

Duración	Tendrá duración de 4 horas, se realizará de preferencia un día viernes o sábado.
Responsables	Encargado departamento de Talento Humano, Gerente, Jefe Administrativo y contable.
FOCUS GROUP	
Emprender acciones que permitan incrementar el compromiso con el cumplimiento de objetivos grupales a través de un autoanálisis por parte de los colaboradores de Fundación visual.	
Actividades	Después de realizar las actividades de capacitación y talleres vivenciales se procederá a realizar reuniones trimestrales con representantes de cada área.
	En estas reuniones se realizará un Análisis FODA individual, del equipo de trabajo y de la empresa respecto al trabajo en equipo.
	Al realizar este análisis, se propondrán objetivos trimestrales a cumplir, con el fin de desarrollar el trabajo en equipo dentro de la empresa.
	Estos objetivos deberán ser transmitidos a cada área.
	La siguiente reunión que se realizará al tercer mes donde se verificará el cumplimiento de los mismos y se propondrán nuevas acciones o en caso de que se requiera desarrollar nuevas acciones.
Metodología	Desarrollo de pensamiento crítico donde los colaboradores tendrán la oportunidad de aportar y generar ideas que ayuden a mejorar el factor de trabajo en equipo dentro de la empresa con experiencias vivenciales.
Duración	La reunión tardará 4 horas se realizará de manera trimestral.
Responsable	En cada reunión se delegará un facilitador dentro de los miembros del grupo.

Resultados esperados	Generar compañerismo entre los miembros de la empresa, desarrollando un ambiente de camaradería donde los colaboradores tengan la oportunidad de conocerse más allá del ámbito laboral.
-----------------------------	---

Con el fin de incrementar el sentimiento de equipo y desarrollar en los colaboradores esta competencia, los ejercicios de integración se realizarán una vez en el año.

Tabla 22. Presupuesto trabajo en equipo

Actividad	N°	Fecha	Materiales	Costo
Participantes				Total
Capacitación	43		Equipos electrónicos, marcador, pizarrón, material didáctico	\$ 50.00
Talleres de equipo de trabajo	43	28 de Mayo	Paleógrafos Materiales actividades	\$ 50.00
TOTAL				\$ 65.00

Elaborado por: Cynthia Góngora (2014).

Tabla 23. Actividades de acción - Comunicación

COMUNICACIÓN	
Objetivo	Incrementar las redes de comunicación en Fundación Visual mediante la implementación de medios de comunicación interna que permitan mantener comunicados a los colaboradores y presentar sus opiniones y sugerencias
Creación de redes de comunicación	
Cartelera	Se colocará una cartelera en la cafetería de la matriz. En la cartelera se comunicarán cambios, proyectos, estadísticas de rentabilidad de la empresa, y demás información interna relevante.
Memos informativos	Se enviará memos a las sucursales, donde se comuniquen proyectos importantes, avances de los mismos, incremento de clientes corporativos, con el objetivo de mantenerlos comunicados, sobre eventos importantes, donde ellos se vean involucrados.
Buzón de sugerencias	Se colocará el buzón en la cafetería de la empresa, los colaboradores podrán proponer sugerencias de mejora en aspectos físicos y ergonómicos de la empresa, además de sugerencias sobre políticas o procedimientos.
Campaña interna de comunicación	
Actividades	Se realizarán campañas internas con el objetivo de que los colaboradores conozcan la misión, visión, objetivos, proyectos y valores de la empresa.
	De manera trimestral se entregarán a los colaboradores detalles corporativos como chocolates, globos, mensajes que contengan la información anteriormente mencionada.
	Se realizarán mensajes, tarjetas que se enviarán a las sucursales.

Duración	Se realizará esta campaña de manera trimestral.
Responsable	Encargado de Talento Humano
Creación comité de comunicación	
Objetivo	Su responsabilidad, será revisar mensualmente los documentos depositados en el buzón de sugerencias, publicarán los anuncios de importancia en la cartelera y enviarán los memos informativos a las sucursales.
Actividades	Este comité receptará información, noticias e inquietudes, que serán presentadas al Gerente para poder despejarlas; y así, eliminar canales informales de comunicación dentro de Fundación Visual.
	Al contar con los medios de comunicación internos y el comité de comunicación se comunicará a los colaboradores sobre los medios implementados y se explicará el objetivo de cada uno de ellos para darles el mejor uso.
	Tres representantes de la empresa (Gerente, Supervisora de Ventas, Jefe Administrativo y contable) de manera aleatoria se acercarán a colaboradores para realizar una trivia, serán seleccionados 4 participantes.
	La persona que responda de manera correcta se hará acreedora a un obsequio (gift card de consumo, jarrones, etc). Esta trivia será realizada de manera semestral.
CHARLAS COMUNICACIÓN	
Objetivo	Ampliar los conocimientos de los colaboradores de Fundación Visual sobre la importancia de la comunicación interna y eliminación de barreras de comunicación

Contenidos	Que es la comunicación
	Proceso y redes de comunicación
	Barreras de comunicación
	Importancia de comunicación Interna
	Comunicación asertiva
	Beneficios de comunicación asertiva
	Como eliminar barreras de comunicación
Metodología	Se utilizará una metodología vivencial y práctica.
Duración	Se dictarán estas charlas – talleres una vez al mes.
Responsable	Encargado de Talento Humano

Ejemplo buzón de sugerencias:



FUNDACION VISUAL
PROFESIONALES DE LA VISIÓN
M. Salud 0274-198



SUGERENCIAS

Departamento: _____

Fecha: _____

Porque su opinión es importante, registrar sus comentarios y/o sugerencias

Sugerencias:

Aspectos de mejora:

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Tabla 24. Presupuesto comunicación

Comunicación	Costo
Impresiones a color informativos	\$200.00
Buzón de sugerencias	\$50.00
Gift Card	\$200.0
Chocolates con impresión corporativa	\$ 50.00
Jarrón con impresión corporativa	\$30.00
Presupuesto Total	\$530.00

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Medición

La manera de evaluar el cumplimiento de estas actividades será mediante la aplicación de una encuesta donde se pueda evaluar y analizar las brechas con el año anterior.

Resultados esperados

Con el desarrollo de este programa se espera que los colaboradores de Fundación Visual se sientan identificados con la Empresa, y se empoderen de la misma, además se busca reforzar el trabajo en equipo, compañerismo y eliminar los miedos a expresar sus opiniones y sugerencias sobre la empresa, haciendo que sean más productivos e innovadores.

4.2 PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Para que un colaborador pueda desarrollar sus funciones de manera adecuada, es necesario brindarle las herramientas necesarias para incrementar su productividad e innovación en el desarrollo de sus tareas.

Objetivo General:

- Desarrollar competencias y habilidades de los colaboradores de Fundación Visual para el desempeño de sus funciones diarias.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar competencias de los colaboradores.
- Reforzar los conocimientos de los colaboradores.
- Implementar una escuela interna de facilitadores.

Propuesta

- a. La persona encargada de Recursos Humanos, se reunirá a inicios de cada año para Identificar necesidades de capacitación de cada uno de los colaboradores. De acuerdo al presupuesto asignado por la Gerencia.

- b. La persona encargada de Recursos Humanos de acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) del personal se encargará de buscar proveedores que ofrezcan capacitaciones que se ajusten a las necesidades de Fundación Visual y no sobrepasen el presupuesto que la empresa puede asignar a este proceso.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION



Nombre	Cargo	Departamento	Capacitación recibida 2014	Capacitación requerida año 2015	Tipo de Capacitación	Objetivo capacitación	Importancia de capacitación

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

- c. Se realizará un levantamiento de competencias de acuerdo a cada cargo, el mismo que será definido con la jefatura inmediata. Con la Gerencia se realizará un análisis de las competencias organizacionales.
- d. Al contar con las competencias la persona de Talento Humano deberá identificar las brechas existentes en los colaboradores respecto a las competencias y en base a eso se definirán las acciones para desarrollar las mismas.
- e. Las competencias organizacionales a ser desarrolladas de manera organizacional serán:
- **Liderazgo:** Para el desarrollo de la misma, se realizará un decálogo de líder, el cual obtendrá una acción que deberá ser cumplida por aquel líder de manera mensual.

- **Comunicación:** Se realizarán presentaciones respecto a la importancia de la comunicación se realizarán charlas, se presentarán mensajes que incentiven la misma.
- **Trabajo en equipo:** Se capacitará al personal respecto a la importancia del desarrollo de esta competencia, los beneficios de trabajar en equipo, se les pedirá a los colaboradores que se planteen objetivos grupales.

f. Se deberá dar seguimiento continuo al cumplimiento del plan de capacitación, mediante el siguiente formato de control



PLAN Y PRESUPUESTO DE CAPACITACION

Colaborador	Cargo	Departamento	Nombre Capacitacion	Proveedor	Fecha inicio	Fecha finalizacion	N° Horas	Costo Individual	Costo Total	Tipo de capacitación	Estatus

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

Escuela interna de capacitación

Con el fin de optimizar recursos, se implementará una escuela interna de capacitación. Para iniciar con la escuela interna de capacitación, se identificará potenciales de cada departamento, que a su vez, se encargará de capacitar al personal y nuevos ingresos de Fundación Visual.

- Las áreas que contará con facilitadores internos son: Servicio al cliente, ventas y producción.

- b. Cada facilitador interno de las áreas anteriormente expuestas, recibirá capacitación sobre el tema específico que le corresponde, y sobre formación de facilitadores, que le permita contar con las herramientas necesarias para capacitar al personal.
- c. Estos facilitadores se encargarán de capacitar al personal nuevo para que tengan un adecuado desempeño de sus funciones.
- d. Al finalizar cada capacitación interna se enviará a los participantes la encuesta de satisfacción para conocer su opinión sobre el facilitador, adicionalmente, se tomará una prueba de conocimientos técnicos para identificar la validez y aplicación de la misma.

**ENCUESTA DE CAPACITACION
FACILITADORES INTERNOS**



NOMBRE CAPACITACION: _____
 NOMBRE FACILITADOR: _____
 FECHA: _____
 NOMBRE PARTICIPANTE: _____
 CARGO: _____

Marque su respuesta de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

	4	3	2	1
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
El evento desarrollado cumplió con los objetivos esperados				
la actividad de capacitación aporta en el desempeño de mis funciones				
Nivel de conocimiento del instructor				
Profundidad en el contenido de la capacitación				
El tiempo destinado para la capacitación es suficiente				
La capacitación cumplió con mis expectativas				
La capacitación tiene relación con el desempeño de mis funciones				

Comentarios y/o sugerencias

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

- e. Se presentará un reporte al Gerente para validar si se está cumpliendo con lo esperado, en el caso del personal que cumpla con los objetivos establecidos y mantenga un adecuado nivel de enseñanza en la escuela interna recibirá un reconocimiento por escrito.

Evaluación de lo realizado

- Encuesta de satisfacción de la capacitación. Esta encuesta será aplicada al finalizar cada evento de capacitación, la cual evaluará el contenido, nivel del instructor, nivel de impacto frente a su trabajo y el tiempo.

ENCUESTA DE CAPACITACION



NOMBRE CAPACITACION: _____

PROVEEDOR: _____

FECHA: _____

NOMBRE PARTICIPANTE: _____

CARGO: _____

Marque su respuesta de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

	4	3	2	1
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
El evento desarrollado cumplió con los objetivos esperados				
La actividad de capacitación aporta en el desempeño de mis funciones				
La capacitacion cumplió con mis expectativas				
La capacitación tiene relación con el desempeño de mis funciones				
El espacio físico fue apropiado para el desarrollo de la capacitación				

Comentarios y/o sugerencias

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

- Pruebas de conocimiento. En caso de capacitaciones técnicas, se realizará una evaluación del nivel de asimilación que tuvo el colaborador en la capacitación adicional, se evaluará también, la aplicación que da estos nuevos conocimientos en el desarrollo de sus funciones.
- Desarrollo de planes y proyectos. Se evaluará los conocimientos adquiridos por los colaboradores de estos proyectos, que les permitan la aplicabilidad y el alcance que tengan para la empresa, tanto para el equipo como el colaborador.

Recursos

Los costos dependerán de las capacitaciones y proveedores seleccionados. A continuación se presenta el presupuesto de las capacitaciones más importantes y relevantes para el cumplimiento de funciones de los colaboradores

Resultados esperados

Contar con personal altamente calificado y desarrollado para el desempeño adecuado de sus funciones.

4.3 PRODUCTO

4.3.1 Supuestos:

La viabilidad de estas propuestas es propicia, ya que cuenta con el compromiso de la Gerencia, debido a su disposición por mejorar las dimensiones que presentan falencias dentro de la Empresa. Adicionalmente, los colaboradores tienen apertura para expresar sus opiniones y comentarios sobre los aspectos que consideran que requieren ser mejorados para generar compromiso en el personal.

Un factor que puede perjudicar el desarrollo del proyecto es la falta de presupuesto específico para estas actividades, por este motivo, se han presentado propuestas que no generen altos costos en su desarrollo.

El presente proyecto se enfoca en los ejes de compañerismo, trabajo en equipo, comunicación y entrenamiento, ya que al no contar con un presupuesto alto para el desarrollo de las actividades propuestas, estas servirán de pauta para posteriores acciones de mejora que permitan a los colaboradores generar un alto sentido de equipo evidenciando la importancia que presenta la gerencia para su gente y así velar por el desarrollo de aquellos factores que lo requieren.

4.3.2 Precondiciones:

- Contar con proveedores que estén acorde con el presupuesto y necesidades de aplicación de los proyectos presentados para Fundación Visual.

- Presupuesto que la empresa pueda asignar a estos programas.

4.3.3 Indicadores:

La viabilidad del presente proyecto se evaluará después de un año de presentados los resultados y desarrollo de las propuestas de mejora, midiendo las dimensiones que requieren atención.

Acción	Frecuencia	Indicador
Aplicación encuesta de clima organizacional	Anual	Resultados evaluación 2013 / resultados evaluación 2014
Comunicación	Semestral	Canales de comunicación 2013 / Canales de comunicación 2014
Capacitación	Anual	Indicadores eventos de capacitación 2014 / aplicación en lugar de trabajo.

Elaborado por: Góngora Cynthia (2014).

4.3.4 Sostenibilidad:

Como se ha podido observar en el desarrollo de este proyecto, el objetivo principal ha sido establecer acciones de mejora que no generen gastos elevados que afecten el presupuesto de Fundación Visual, es por este motivo, que las acciones propuestas deberán hacer de la Empresa un lugar rentable, ya que se pretende trabajar inicialmente en la concientización de la existencia

de los potenciales que existen dentro de la empresa y que pueden ser desarrollados generando mayor productividad.

Todas las acciones de mejora que sean implementadas serán controladas y monitoreadas de manera interna más no con consultores que generen gastos extras. De esta manera se potencializa y empodera a la gente.

Este proyecto es viable, ya que se cuenta con el apoyo y compromiso por parte de la Gerencia y colaboradores quienes se encuentran comprometidos con el desarrollo de proyectos de mejora por acceder a cambios, que les permitan mejorar el ambiente interno que tienen dentro de Fundación Visual.

4.3.5 Monitoreo

- Para cada actividad definida y acción de mejora la persona responsable de velar el cumplimiento de la misma, será el responsable de Recursos Humanos; adicionalmente después de un año de aplicación de estos planes de mejora, se deberá realizar una nueva evaluación sobre la situación de los factores que requieren ser mejorados.
- De manera trimestral se verificará la aplicación de las acciones de mejora propuestos mediante focus group y entrevistas a colaboradores seleccionados de manera aleatoria de cada departamento dentro de la empresa.
- De manera semestral se verificará el cumplimiento del plan de capacitación en el registro anteriormente mencionado.

4.3.6 Evaluación

Para verificar el cumplimiento de este proyecto de manera anual se deberá realizar una evaluación de clima organizacional, tendiente a medir las dimensiones, que mediante la encuesta aplicada se identificaron como aspectos a mejorar dentro de Fundación Visual.

En cuanto a la propuesta de capacitación y entrenamiento, su cumplimiento será evaluado a través del registro del plan y presupuesto de capacitación, evaluaciones técnicas a los participantes y resultados de las encuestas de capacitación.

4.3.7 Destinatarios / as

Los beneficiarios del presente proyecto son la Gerencia, colaboradores y clientes de Fundación Visual, ya que al tener personal altamente comprometido, realizarán sus funciones de manera adecuada, generando mayor productividad. Una vez esto, se ha conseguido empoderamiento y fidelidad con la Empresa, haciendo de ellos el mejor referente de crecimiento.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La investigación realizada permitió corroborar que dentro de Fundación Visual existe competitividad entre compañeros de trabajo lo que evita que se desarrolle un ambiente familiar y de compañerismo permitiendo a los colaboradores desempeñar sus funciones con tranquilidad.
- La aplicación de encuestas en Fundación Visual permitió conocer aquellos aspectos que requieren ser desarrollados para contar con colaboradores con un alto sentido de pertenencia y orgullo de su empresa, equipo y del trabajo que realizan, así como de los logros alcanzados.
- Dentro de este proyecto se pudo identificar que todas las dimensiones medidas guardan relación entre ellas, por lo que, si un factor no está siendo desarrollado y no ejerce influencia positiva, puede ser una variable que influya negativamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores; por este motivo es importante desarrollar acciones de mejora frente a aquellos factores que generan insatisfacción en los colaboradores de la Empresa.
- Para obtener resultados óptimos y reales en la aplicación de encuestas de clima organizacional es importante mantener una comunicación transparente con los colaboradores para contar con resultados objetivos.

- Al generar planes de acción se desarrollará un sentimiento de pertenencia hacia la empresa ya que los colaboradores evidenciarán que existe preocupación por su bienestar personal y profesional.
- Cada organización cuenta con una realidad diferente, por lo que las herramientas de aplicación deben ser desarrolladas acorde a la realidad de la empresa, ya que de esta manera se obtendrán resultados objetivos. Por este motivo, en el presente proyecto previo al desarrollo y aplicación de las encuestas se realizó una validación de información permitiendo así obtener datos reales para la elaboración de la herramienta de medición de clima organizacional, lo que ayudó a conocer la situación actual de Fundación Visual.
- La socialización y comunicación sobre la aplicación de encuestas a los colaboradores permitió generar en ellos un compromiso y eliminar el temor de responder las encuestas, ofreciendo mayor información sobre las dimensiones que fueron medidas en la encuesta.
- Para realizar la medición de clima organizacional y realizar propuestas de mejora es importante contar con el apoyo y apertura de la Gerencia, ya que de esta manera se obtendrán óptimos y mejores resultados.
- Para contar con resultados efectivos de las propuestas de mejora es importante que sean realizadas acorde a la realidad de la empresa, para asegurar su aplicación, debido a que si estas acciones generan altos costos no pueden ser aplicadas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante contar con un departamento de Talento Humano que se enfoque en programas de desarrollo para los colaboradores, esto reforzará el sentido de pertenencia, haciendo de Fundación Visual una empresa de ayuda social eficiente, competitiva y que se preocupa por el desarrollo de su gente.
- Se debe establecer y actualizar el Plan Estratégico de la empresa ya que de esta manera se tendrá claridad hacia donde debe llegar Fundación Visual manejando parámetros actualizados y acorde a lo que el mercado exige.
- Se deben establecer políticas y procedimientos de cada subsistema de Talento Humano para ofrecer a los colaboradores procesos justos de selección, sistema de recompensas por el esfuerzo adicional y planes de carrera que le permitan tener un crecimiento generando fidelidad hacia la empresa.
- Dentro de una organización es importante tomar en cuenta a las personas como seres integrales y no como “trabajadores” pues así sentirán que son parte de una organización que se preocupa por su bienestar personal y profesional.
- Se recomienda dar las mismas oportunidades de crecimiento a los colaboradores siempre y cuando cumplan con los requerimientos exigidos para las diversas posiciones, eliminando así la presencia de favoritismos en la Empresa.

- Se recomienda realizar focus group y entrevistas a los colaboradores con el fin de conocer su opinión respecto a los procesos y decisiones que se toman dentro de la empresa, incentivando su aporte.
- Es importante que la gerencia se acerque a sus colaboradores para conocerlos e identificar sus necesidades y características personales para explotar las habilidades de los colaboradores con el fin de asegurar el crecimiento de la empresa.
- Se deben incrementar los niveles de comunicación en Fundación Visual con el objetivo de generar confianza en los colaboradores para que puedan expresar sus comentarios o sugerencias respecto a aspectos importantes de la Empresa.

6. REFERENCIAS

- Allport, G. W. (1986). *La personalidad: su configuración y desarrollo*. Barcelona, España: Herder.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Guizar Montufar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Hernandez, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill.
- Mendez, K. (Octubre de 2009). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/21063236/SENTIDO-DE-PERTENENCIA>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Shermerhorn, J. R., James, G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Mexico: Pearson.

7. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista inicial

Participantes:

- Gerente General
- Jefe administrativo y contable
- Vendedor
- Optómetra

Preguntas

- Considero que la información interna se transmite de manera adecuada?
- Cómo describiría a Fundación Visual?
- Considero que los miembros de Fundación Visual se encuentran comprometidos con el cumplimiento de objetivos?
- Qué aspectos considero deberían ser mejorados para incrementar mi compromiso con la empresa?

Anexo 2: Focus Group

Lugar: Matriz

Participantes

- Asistente Administrativo y contable
- Vendedor
- Optómetra
- Biselador

Preguntas

¿Qué aspectos considero deben ser desarrollados en la Empresa?

¿Cómo se manejan los canales internos de comunicación?

¿Cuáles son sus expectativas de acuerdo a la comunicación interna?

¿Qué aspectos generarían mayor compromiso en mí hacia la empresa?

¿Considero que tengo apertura para expresar mis inquietudes o sugerencias?

Anexo 3: Encuesta de clima organizacional

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha de aplicación: _____

Fecha de ingreso: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de afirmaciones para lo cual se solicita colocar su respuesta en la opción con la cual se identifique, se debe escoger solo una respuesta por cada afirmación.

- 1 Casi nunca es verdad
- 2 Pocas veces es verdad
- 3 A veces es verdad, a veces no
- 4 Frecuentemente es verdad
- 5 Casi siempre es verdad

	1	2	3	4	5
1 Considero que Fundación Visual es un lugar acogedor para trabajar					
2 Cuento con los recursos y equipos necesarios para el desempeño de mis funciones					
3 Todos los miembros de Fundación Visual tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por un trabajo bien realizado					
4 Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo					
5 Conozco las expectativas que mi jefe tiene de mi trabajo					
6 Fundación Visual ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para el crecimiento profesional de su gente					
7 Mi jefe reconoce el esfuerzo adicional en el desempeño de mis funciones					
8 El trabajo que realizo tiene un significado especial para mí					
9 Mi jefe es accesible para escuchar sugerencias					
10 Mi jefe reconoce que pueden surgir errores al realizar el trabajo					
11 Mi jefe incentiva y acoge de forma abierta a nuestras sugerencias e ideas.					
12 Me siento orgulloso al ver los logros alcanzados por mi equipo					
13 Me siento beneficiado con los resultados que tiene la empresa					
14 Mi jefe me mantiene comunicado de asuntos importantes de la empresa					
15 Mi jefe tiene una visión clara de como alcanzar los objetivos que debe cumplirlos					
16 Mi jefe confía en el trabajo de sus colaboradores sin necesidad de una supervisión continua					
17 Mi jefe evita tomar decisiones basadas en el favoritismo					
18 Mi jefe realiza un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas					
19 Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada					
20 Este es un lugar emocionalmente adecuado para realizar el trabajo					
21 Considero que las personas que lo merecen obtienen ascensos					
22 La gente se siente a gusto de trabajar en Fundación Visual					
23 Mi trabajo me permite comportarme de forma natural					
24 Mi jefe cumple con lo que dice					
25 Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza, sexo u orientación sexual					
26 Las personas en Fundación Visual se preocupan por sus compañeros de trabajo					
27 Siento orgullo de decir a otros que trabajo en Fundación Visual					
28 En Fundación Visual existe un sentimiento de equipo y familiar.					
29 Considero que la empresa es un lugar estable					
30 En Fundación Visual celebramos eventos especiales					
31 Existe un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de las personas					
32 Considero si soy tratado de manera injusta, tendría la oportunidad de objetar mi punto de vista					
33 En Fundación Visual existen beneficios especiales para los colaboradores					
34 Siento que todos trabajamos por un bien común					
35 Mi jefe es honesto en su forma de liderar					
36 Mi jefe se interesa en mí como un ser íntegro y no solo como un colaborador					
37 Quiero trabajar por mucho tiempo en Fundación Visual					
38 Considero que puedo atender necesidades personales emergentes					
39 Considero que mi aporte en Fundación Visual es importante					
40 Los nuevos colaboradores se sienten bienvenidos en la empresa					
41 Fundación Visual es un lugar entretenido para trabajar					
42 Considero que Fundación Visual es buen lugar para trabajar					
43 Los colaboradores que han ingresado a Fundación Visual se han adaptado bien a nuestra cultura					
44 Mi jefe cumple con lo que promete					
45 Las personas dan un esfuerzo adicional a sus tareas					

Anexo 4: Entrevista situación actual

¿Han existido cambios de estructura en los últimos seis meses dentro de la empresa?

¿Han tenido cambios salariales en los últimos 6 meses?

¿Ha existido desvinculaciones masivas dentro de la empresa?

¿Qué aspectos considera debería mejorar dentro de su área de trabajo?

¿Considera que es fácil alcanzar metas y objetivos con su equipo de trabajo?

¿Considera que dentro de la empresa existe estabilidad laboral?

Anexo 5: Memo informativo

Quito, 24 de Septiembre del 2013

Estimados colaboradores

El presente es para comunicarles que en los próximos días se realizará la aplicación de una encuesta, cuyo objetivo es conocer la situación actual de varios factores dentro de nuestra empresa

Esta encuesta será de carácter confidencial, por lo cual se solicita ser totalmente sinceros en sus respuestas ya que esto nos permitirá tener un conocimiento real sobre la situación actual.

Agradezco su colaboración.

Atentamente,

Byron Góngora

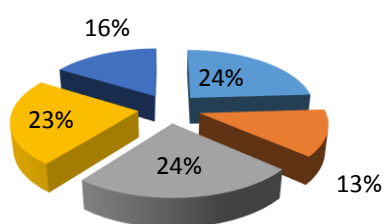
Presidente

Anexo 6: Análisis de resultados por factor

ANÁLISIS POR FACTOR

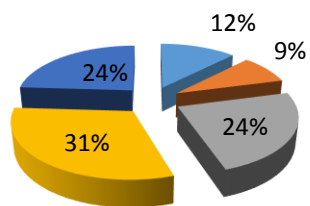
Fraternidad

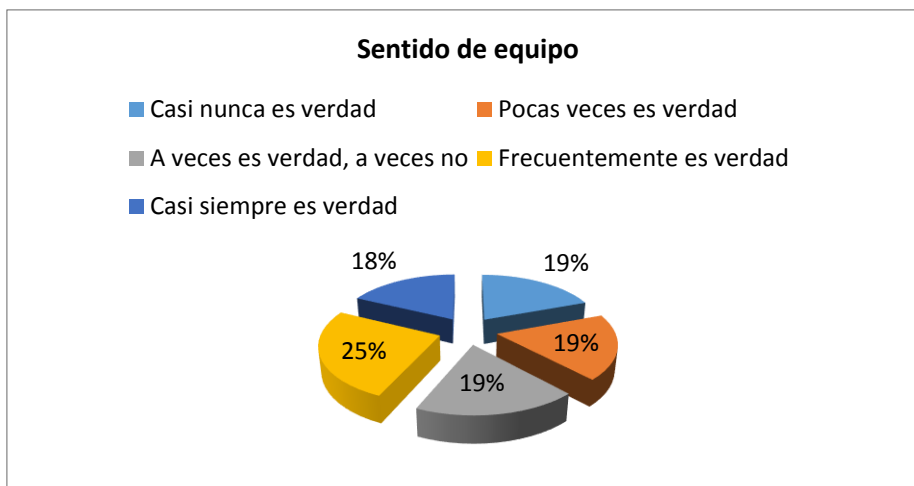
- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad



Hospitalidad

- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

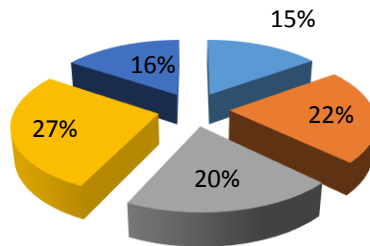




De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de Fundación Visual se puede evidenciar que tanto Fraternidad, Hospitalidad y Sentido de equipo son factores que deben ser desarrollados sus colaboradores consideran que casi nunca se ven presentes estos factores, demostrando que en Fundación Visual los colaboradores no siempre pueden realizar su trabajo de manera espontánea, el ambiente de trabajo no siempre muestra ser amigable y no existe desarrollador un sentido de equipo o familia.

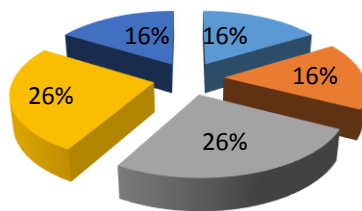
Apoyo

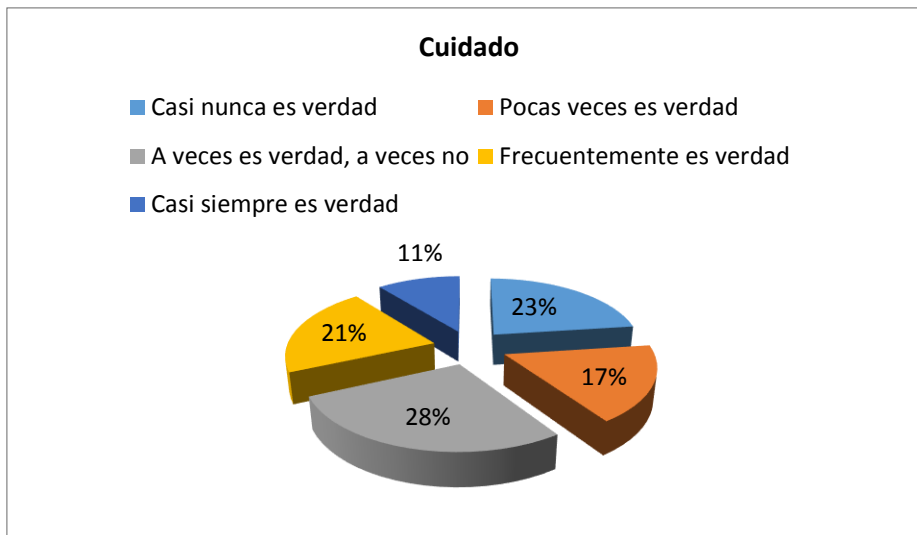
- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad



Participación

- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

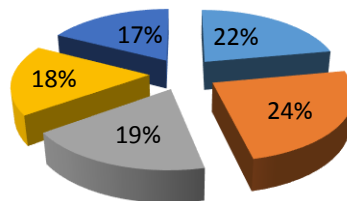




Tal como se puede observar estos factores influyen negativamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa pues pocas veces o con baja frecuencia su líder trabaja y vela por su desarrollo y reconoce el trabajo extra que realizan sus colaboradores influyendo negativamente en el Sentido de pertenencia de los colaboradores ya que aún no se sienten escuchados ni parte de la empresa pues sus sugerencias y aportes pocas veces es tomado en cuenta para realizar algún cambio o mejora para el bien de Fundación Visual y todos quienes forman parte de ella, ya que al no sentirse respaldados y vistos como seres integrales que cuentan con necesidades tanto profesionales como personales los colaboradores no han desarrollado en su totalidad un sentido de orgullo y pertenencia hacia su empresa.

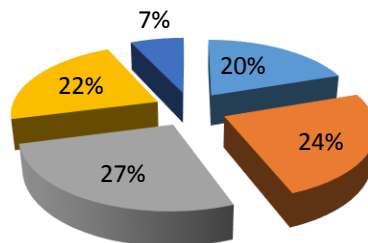
Equidad

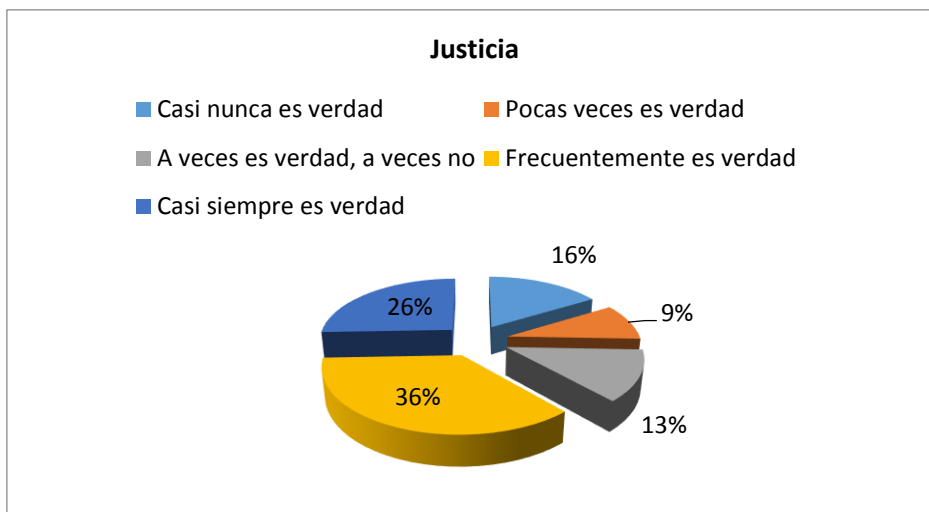
- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad



Ausencia de favoritismo

- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

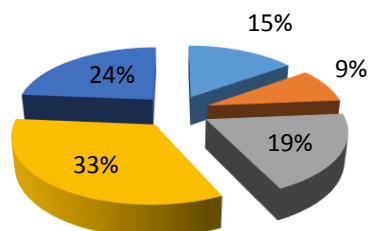




Como se observa estos influye de manera negativa en el desarrollo del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia Fundación Visual pues sus colaboradores consideran que su líder pocas veces o casi nunca toma en cuenta para el crecimiento a todos sus colaboradores sino se basa en consideraciones personales haciendo que exista percepción de injusticia por parte de las personas que forman parte de la empresa, lo que viene de la mano con el sentido de equidad ya que si su líder aún se basa en favoritismos no podrán tener la misma ventaja de crecimiento. Dentro de la empresa no son juzgados o discriminados por sus ideologías o condiciones socioeconómicas, a pesar de esto es un factor que debe ser desarrollado porque en ocasiones ciertos colaboradores pueden percibir que no son escuchados o no tiene oportunidad de apelar frente a situaciones que ellos consideran injustas.

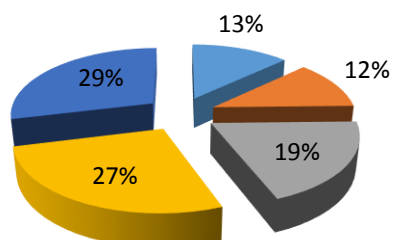
Comunicación

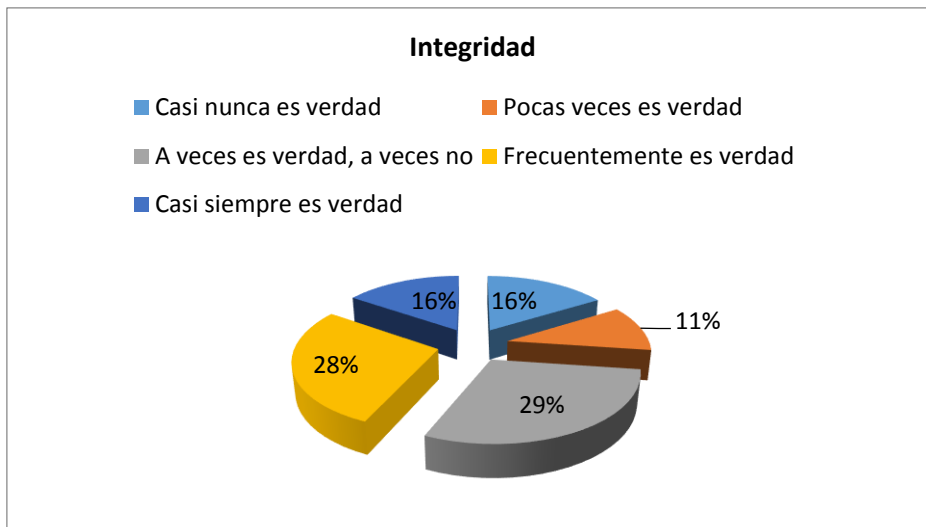
- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad



Competencia

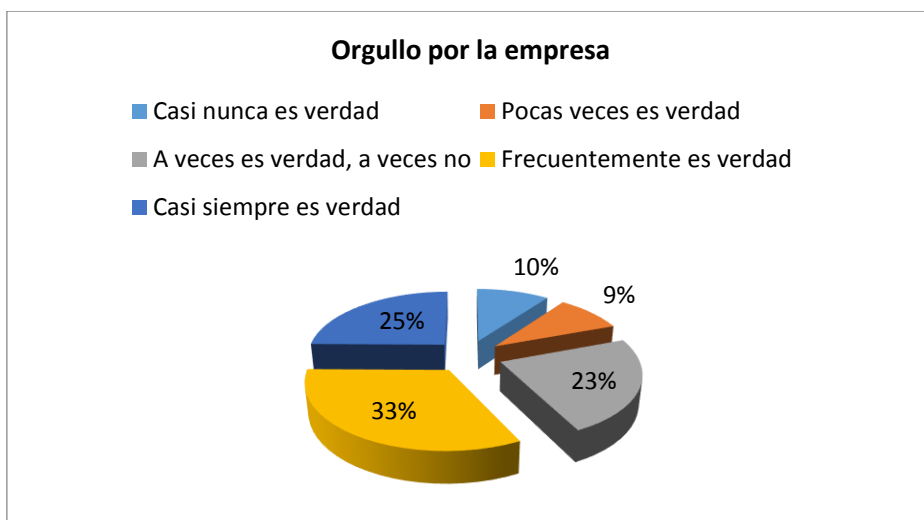
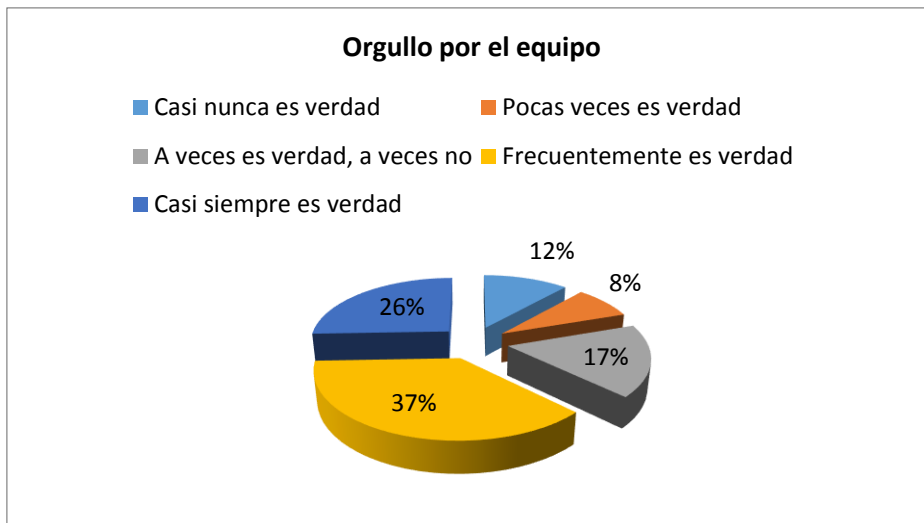
- Casi nunca es verdad
- Pocas veces es verdad
- A veces es verdad, a veces no
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad





Este es un factor que influye de manera positiva en la empresa pero aún falta por ser desarrollado para reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores, ya que en ocasiones no pueden estar totalmente informados sobre aspectos que tengan que ver con la organización y ellos se vean involucrados.





Los colaboradores tienen un alto desarrollo en el orgullo que sienten por su trabajo realizado y los logros alcanzados por su equipo, a pesar de esto no se ve desarrollado su nivel de orgullo y sentido de pertenencia hacia su empresa por esto es un factor que debe ser tomado en cuenta para su desarrollo.